الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين والتعليم المهنيين

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

بأدرار

مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية

الموضوع : موقع بحر الانساب www.bahr-ansab.com

تسيير الموارد البشرية كعنصر أساسي لرفع الروح المعنوية

دراسة حالة :بلدية بودة

(ولاية أدرار)

من إعداد :

حسوني محمد عبد الغني

تحت إشراف الأستاذ

مصطفى كامل

السنة الدراسية:2007/2006

بسْـــــم الله الرحمن الرحيم

*** الفهـــــــــرس ***

المقـــدمـــة.....أ ب ج

الفصل الأول : مفاهيم أساسية

المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية.....4

المطلب الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....4

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....4

المطلب الثالث : مفهوم تسيير الموارد البشري.....5

المطلب الرابع : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.....6

المبحث الثاني : سياسات التوظيف.....8

المطلب الأول : سياسة التوظيف.....8

المطلب الثاني : مفهوم عملية التوظيف.....8

المطلب الثالث : مصادر القوى العاملة.....9

المطلب الرابع : خطوات إختيار العاملين.....10

المبحث الثالث : مفهوم وأهمية التدريب.....13

المطلب الأول : مفهوم التدريب.....13

المطلب الثاني : خطوات وأنواع التدريب.....13

المطلب الثالث : عوامل نجاح سياسة التدريب.....15

المبحث الرابع : سياسات الأجور والرواتب.....16

المطلب الأول : مفهوم الأجر والراتب.....16

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأجر والراتب.....17

المطلب الثالث : بناء هيكل الأجور.....18

المبحث الخامس : سياسة الحوافز.....20

المطلب الأول : مفهوم الحوافز.....20

المطلب الثاني : أنواع الحوافز.....20

المطلب الثالث : شروط نجاح نظام الحوافز.....22

المبحث السادس : عراقيل تسيير الموارد البشرية.....23

المطلب الأول : مفهوم الغياب.....23

المطلب الثاني : أسباب الغياب.....23

المطلب الثالث : تحديد معدل الغياب.....24

المطلب الرابع : طرق الحد من الغياب.....26

الفصل الثاني :الإطارات العام للروح المعنوية لإدارة م ب

المبحث الأول :ماهية الروح المعنوية.....29
المطلب الأول : مفهوم الروح المعنوية 29
المطلب الثاني : محددات وخصائص الروح المعنوية..... 31
المبحث الثاني : الروح المعنوية آثار وارتباطات.... 32
المطلب الأول : مظاهر الروح المعنوية.....32
المطلب الثاني : مميزات الروح المعنوية.....32
المطلب الثالث : الظروف المؤثرة في الروح المعنوية للجماعة.....34
المطلب الرابع : العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعمال.....34
المطلب الخامس: آثار الروح المعنوية.....36
المبحث الثالث : العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج.....39
المبحث الرابع : قياس الروح المعنوية.....40
المطلب الأول : طرق قياس الروح المعنوية.....40
المطلب الثاني : فوائد قياس الروح المعنوية.....42
المبحث الخامس :التطورات الحديثة في تنظيم رفع الروح المعنوية بإدارة الموارد البشرية.....43
المطلب الأول : السياسات المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعامل.....44
المطلب الثاني : السياسات والإجراءات المتبعة.....45

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لتسيير الموارد البشرية بالبلدية

المبحث الأول :مقدمة عن الدراسة الميدانية.....46
المطلب الأول : هدف الدراسة الميدانية..... 46
المطلب الثاني : تحديد مجال الدراسة الميدانية.....46
المطلب الثالث : الدراسة الأولية..... 47
المبحث الثاني : عرض عام للبلدية.....48
المطلب الأول : تعريف البلدية..... 48
المطلب الثاني : مهام البلدية..... 49
المطلب الثالث : تنظيم بلدية بودة.....49
المبحث الثالث : سياسات تسيير م ب بالبلدية.....51
المطلب الأول : واقع التوظيف بالبلدية..... 51
المطلب الثاني : سياسة التدريب في بلدية بودة.....52
المطلب الثالث : سياسة الأجور ببلدية بودة..... 53
المطلب الرابع :واقع التحفيز بإدارة بلدية بودة 54
المبحث الرابع : عراقيل تسيير م ب بالبلدية..... 55
المطلب الأول : الغياب بالبلدية..... 55

المطلب الثاني : دراسة مشاكل م ب بالبلدية..... 56

المبحث الخامس : دراسة فعالية الروح المعنوية للأفراد العاملين في بلدية بودة..... 57

المطلب الأول : عرض صورة ميدانية للروح المعنوية للأفراد العاملين ببلدية بودة.....58

المطلب الثاني : دراسة الروح المعنوية في وظائف إدارة م ب بالبلدية.....59

الفرع الأول : دراسة الروح المعنوية في العملية التكوينية للفرد العامل ببلدية بودة..... 59

الفرع الثاني : دراسة الروح المعنوية في عملية دفع الأجور والعلاوات للفرد العامل ببلدية بودة...59

المطلب الثالث: عرض صورة ميدانية للروح المعنوية للأفراد للعاملين (الجانب النفسي).....60

- ✓ **الخـــــاتمـــة .**
- ✓ **قائمة المراجع .**
- ✓ **قائمة الملاحق.**

المقـــــدمـــة :

تعتبر المؤسسة وحدة مركبة من موارد مالية ومادية وبشرية لها جهاز خلوي منظم ، يعمل وفق قواعد وأسس معينة تنتمي إلى نظام واسع هو المحيط العام الاقتصادي والاجتماعي وكذا الحضري وهي تتأثر به ، وعلى هذا النحو فإن نجاح أو تطور أي مشروع بغرض التنمية أو التحسين يتطلب تحقيق الكفاءة المعنوية ، غير أنّ الدراسات أثبتت أنّ الموارد المالية والمادية تبقى ثابتة لذا استعملت بالشكل السليم والأمثل ، بينما يبقى العنصر الأخير وهو الأساسي الذي يتمثل في الموارد البشرية يتميز بالتغيير وعدم الثبات سواء بالزيادة أو النقصان بقدر ما يتحقق من ظروف مادية ومعنوية في العمل ، لذا فإن الروح المعنوية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة باعتبار أنّ الغرض الذي أنشات من أجله المؤسسة هو التطور في الحالتين المادي أو المعنوي لما يقدمه العنصر البشري من خدمات وأفكار جديدة تنهض بها المؤسسة ، لذلك فالمورد البشرية إحدى مقومات المؤسسة القادرة على الإبداع دائما وتحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها فالإنسان يعتبر صانع الآلة ومسيرها بفكره ولا قيمة للموارد الطبيعية من غير جهده وذكاءه .

ويبقى على المؤسسة أن تسعى جاهدة في البحث وكسب ثقة المورد البشري ذو الكفاءات العالية والعقول المدبرة من أجل تسيير هذه الموارد مع مراعاة التغيرات التي يشهدها العالم في شتى المجالات ، وهذا ما يبدو لنا في الوقت الحالي وقبل الألفية الثالثة أصبح العالم المتقدم يستخدم أعلى التقنيات وأحدث الابتكارات في جميع المجالات ، فهل يمكن للمؤسسة أن تتطور وتحسن من خدماتها من دون مورد بشري مفكر وكفؤ؟ أم تتطلب تسيير عقلاني لسياستها وخدماتها حتى تكون مواكبة لعصرنا هذا باعتبار أن تنمية الروح المعنوية كعنصر أساسي للتسيير الحسن والتقدم نحو التطور ؟

من هذا المنطلق يمكننا صياغة إشكالية البحث كما يلي :

-هل تحليل سياسات تسيير الموارد البشرية ومعالجة أثارها ضرورة حتمية لتحقيق الروح المعنوية؟

-كيف يتم تسيير المورد البشري ومدى تنمية روحه المعنوية داخل المؤسسة الجزائرية ؟

ومحاولة منا للوقوف على جوانب الموضوع وضعنا فرضيات نستند عليها ونحاول إثبات صحتها وتطابقها مع واقع المؤسسة وهي :

1-هل الموارد البشرية تعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة ؟

2-هل يعني تسيير المورد البشري عامل أساسي لرفع روحه المعنوية ؟

3-هل تحديد سياسات تسير الموارد البشرية يعني رفع الروح المعنوية ؟

4-هل تشخيص الاحتياجات ودراســـة الحالة المستقبلية للأفراد يهدف إلى التقليل من العراقيل ؟

ولقد جاء اختيارنا لهذا البحث من باب الفضول العلمي من جهة ومن جهة أخرى أهمية موضوع تسيير الموارد البشرية في حياتنا المهنية مستقبلا نظرا للدور الهام الذي يميز العنصر البشري داخل المؤسسة، بالإضافة إلى حيوية الموضوع ، غير أننا واجهنا بعض الصعوبات أثناء إنجاز هذا البحث منها قلة المراجع المقيدة والمفسرة ،وصعوبة الحصول على كل المعطيات من المؤسسة .

وللإجابة على إشكالية البحث ومناقشة الفرضيات المطروحة اخترنا المنهج التحليلي الوصفي ، أما في الفصل الأخير فاعتمدنا منهج تطبيقي لدراسة الحالة.

وقصد الإلمام بموضوع البحث انتهجنا خطوات تسلسلية حيث:

قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول ،منها فصلين نظريا وفصل تطبيقي ،حيث تطرقنا في الفصل الأول : إلى ماهية تسيير الموارد البشرية وهو عبارة عن مدخل للبحث

وقد قسمناه إلى ستة مباحث ،بينا من خلالها أهم سياسات تسيير الموارد البشرية .

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية الروح المعنوية وقد قسمناه إلى خمسة مباحث حيث تعرضنا فيه إلى مفهوم الروح المعنوية وآثارها وارتباطاتها وكذا العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج هذا بالإضافة إلى كيفية قياس الروح المعنوية والتطورات الحديثة في تنظيم الروح المعنوية .

أما الفصل الثالث فخصصناه إلى دراسة تطبيقية للحالة المدروسة ببلدية بودة حاولنا من خلاله إسقاط تلك المفاهيم والمعطيات النظرية التي تعرضنا لها في الفصل الأول والثاني على واقع تسيير الموارد البشرية وهذا بعد عرض عام للبلدية .

الفصل الأول : سياسات تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول :تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني:سياسات التوظيف

المبحث الثالث:سياسات التدريب

المبحث الرابع:سياسات الأجر والراتب

المبحث الخامس:سياسة الحوافز

المبحث السادس:عراقيل تسيير الموارد البشرية

الفصل الأول : مفاهيم أساسية

المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

إن المؤسسة باعتبارها مزيج مركب من الموارد المالية والمادية والبشرية المشتملة على جهاز إداري لتسيير هذه الموارد تتواجد في محيط يتميز بالتطور السريع الذي يحتم عليها أن تكون مسايرة له في كل شيء ، إذ المؤسسة بكيانها تنتمي إلى نظام واسع هو المحيط الاقتصادي ، الاجتماعي والحضاري فبذالك هي تؤثر فيه وتتأثـــر به .

إن الفرد بصفته المحرك الأساسي لمختلف العمليات والوظائف المختلفة للمؤسسة ،يقوم بسلوكياته وتصرفاته تظهر مدى رغبته وموافقته للسياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة بغرض تنفيذ عملياتها الوظائفية المختلفة .

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

لم يكن في العصور الأولى لظهور إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لهذه الأخيرة على عكس ما حظيت به مختلف الإدارات الأخرى من أهمية إذ كان المسيرون يصبون تركيزهم واهتمامهم على زيادة الإنتاج وتثمين وظائف البيع والتخزين دون تولية وظيفة إدارة الموارد البشرية لأهمية ما ، حيث كانوا يرون أنها وظيفة روتينية تقتصر أعمالها على أعمال تنفيذية متكررة مثل :

-إمساك وحفظ السجلات المختلفة الخاصة بالأفراد .

-الإجراءات الروتينية لتسجيل حضور وغيابات العاملين .

-ممارسة الإجراءات التنفيذية من دفع الأجور ومنح الإجازات ومتابعة شؤون العاملين.

النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية :

إن الوقت الراهن حتم على المسيرين أن يولوا وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة على غرار مختلف الوظائف الأخرى لما لها من أهمية قصوى في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث بتطور الوقت برزت الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها :

- تحليل وتوصيف الوظائف
- تحفيز الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- تدريب وتنمية الموارد البشرية
- استقطاب القوى العاملة المناسبة
- تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية

لقد تباين الكتاب في تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

يعرف فليبو flippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط ، تنظيم ، توجيه ومراقبة ، النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ إشارة إلى وظائف العملية التسييرية التي حددها (فايول) وهي التخطيط ، التنظيم، التوجيه وهذا ما يدل على الأهمية التي صار يحظى بها العنصر البشري في غير من إدارة الموارد البشرية على غرار الوظائف الأخرى .

ويعرف (سيكيلا sikula) إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة النشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة ، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ، وأخيرا بحوث الأفراد .[1]

هذا التعريف يورد مجموعة الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تزيد من مسؤوليات مدير الموارد البشرية ،نتيجة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري .

وتجدر الإشارة إلى بروز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة حيث لا يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية في عزلة عن الإدارات الأخرى ،هذا من ناحية ومن ناحية أخرى هناك تكامل بين الأنشطة الرئيسية التي تشمل عليها إدارة الموارد البشرية .

[1] – صلاح عبد الباقي .ادارة الموارد البشرية ص 20 الدار الجامعية الاسكندرية مصر ط 99-00 .

المطلب الرابع : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية :

تهدف إدارة الموارد البشرية أساسا إلى توفير المورد البشري الفعال الذي يساهم ويعمل من أجل تطوير متطلبات واحتياجات المنظمة .

الأهداف الإجتماعية لإدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد نوع من التوازن والتطابق بين الأعمال وشاغليها حيث أن وضع الفرد في المنصب الذي يتلاءم معه يمكنه من بذل أقصى طاقة والحصول على مقابل وكذا توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل وجو العمل المناسب .

الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية : إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام المتكامل الذي يؤدي وظائفه بشكل مترابط من الأجزاء والإدارات الأخرى للمنظمة حيث تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال الدور التنفيذي والاستشاري وكذا الرقابي الذي يجب أن يؤدي بكفاءة وفعالية .

الأهداف الإنسانية للموارد البشرية :تتمثل هذه الأهداف في مشاركة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحجاتهم الإنسانية فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج إذ يجب على هذه الإدارة أن تعمل على منع الإستخدام غير الإنساني للقوى العاملة والمحافظة على سلامة وأمن العمال.

وظائف إدارة الموارد البشرية :

من خلال النظر إلى أهداف إدارة الأفراد التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر بالإضافة إلى اختلاف في التطورات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة والتي تعيش بها المؤسسات التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين .

وفي ظل هذه الاختبارات كان من الممكن تحديد بعضا من أهم واجبات وظائف إدارة الأفراد وإدارة القوى العاملة على النحو التالي : [2]

1)-تهيئة القوى العاملة،

2) -تطوير القوى العاملة،

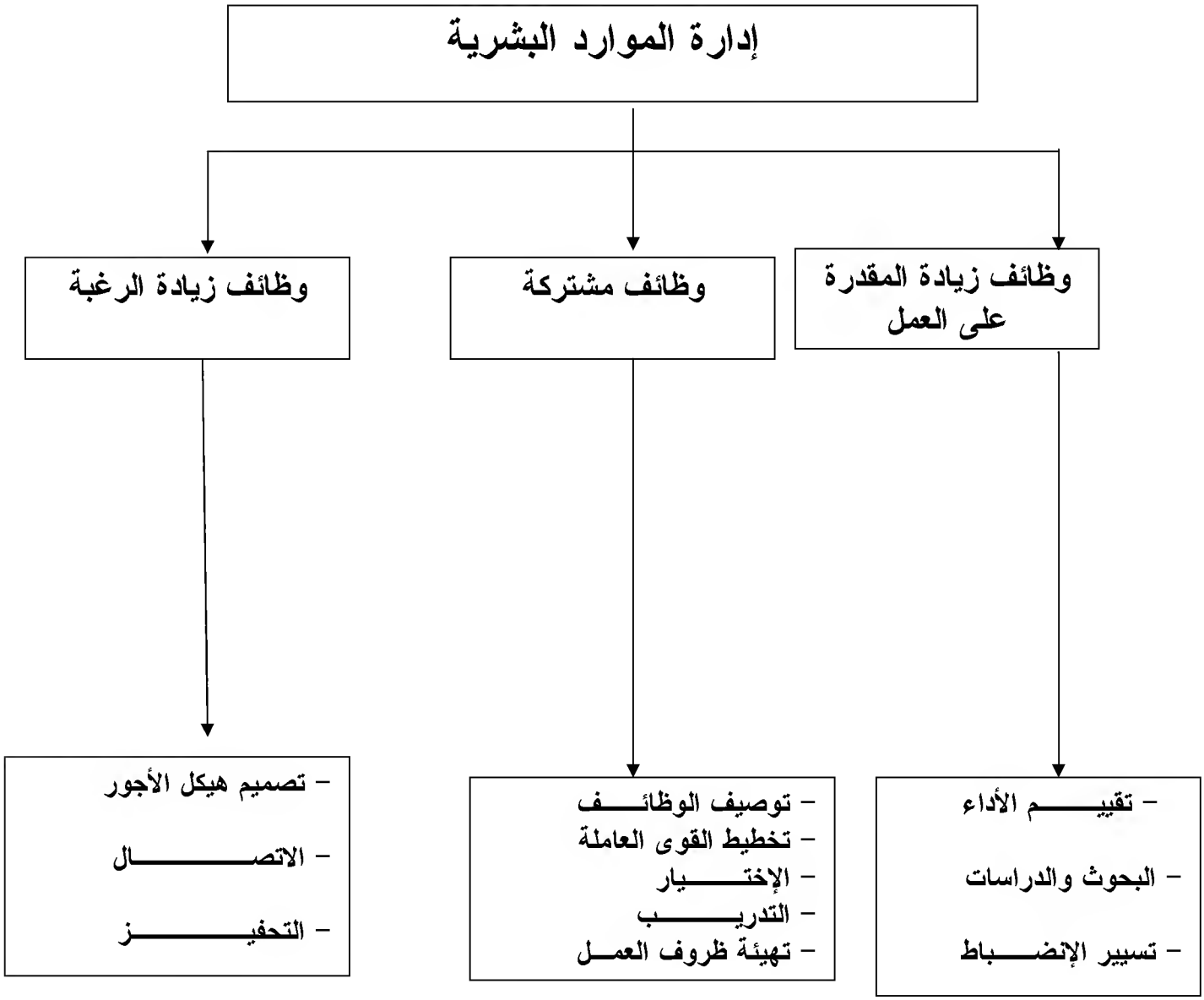
3)-مكافأة القوى العاملة

4)-الحفاظ على القوى العاملة.

---

[2] – د/نظمي شحادة وآخرون إدارة الموارد البشرية طبعة 2000 . ص:14

والمخطط الآتي يوضح ذلك [3]



رسم تخطيطي يوضح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

[3] – *الدكتور علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتب غريب للطباعة القاهرة مصر الطبعة 1985، ص 44 .

المبحث الثاني :سياسات التوظيف

المطلب الأول : سياسة التوظيف

تستمد إدارة شؤون الموظفين النظام القانوني الذي يشكل أساسا لمعاملة الموظف من مجموعة من الأنظمة واللوائح والقرارات التي تحكم شؤون الوظائف والموظفين وهي تتضمن قواعد عامة للمعاملة ترمي في مجموعها إلى تنظيم أمور الوظيفة العامة وتحديد صفة الموظف العام ومركزه القانوني كما تشمل على قواعد تحكم الموظف في حياته الوظيفية مثل الشروط شغل الوظائف العامة وحقوق الموظف وواجباته كذلك تتضمن قواعد تتصل بتطوير قدراته وتدرجه في خدمة الدولة وتقييم أدائه الوظيفي.

المطلب الثاني : مفهوم عملية التوظيف

هي العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف.

ويشمل التوظيف جانبين هما : الترغيب والاختيار .

الاختيار : هو العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صالحين لشغل الوظائف الشاغرة ويتم ذلك عن طريق التعريف على مهارات وقدرات وشخصيات طالبي التوظيف بأساليب علمية وفعالة ولكي يكون الاختيار قائما على الموضوعية والعدالة يجب أن تكون هناك أســـس واضحة ومحددة لإجرائه .

الترغيب :هو الأساليب والمجهودات التي تتم عن طريق جذب الراغبين في العمل عن طريق الإعلانات ووسائل الاتصال الأخرى سواء كانوا من خريجي الجامعات والمدارس والمعاهد ومراكز التدريب أو من المنظمات الأخرى بغرض التقـــدم لشغل الوظائف الشاغرة[4] .

---

[4] – الدكتور حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين المبادئ والأسس العامة والتطبيقات السعودية معهد الإدارة العامة، ص173 .

المطلب الثالث :مصادر القوى العاملة

المصادر الداخلية: تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المنظمة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغر .

المصادر الخارجية : تشتمل هذه المصادر على الآتي :

أ- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين .

ب- مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة .

ج- الجامعات والكليات .

د- توصيات العاملين في المنظمة.

وكما هو معروف بان للمصدر الداخلي أو الخارجي سلبياته وايجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق المصدر الداخلي استقرار في الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفف التكاليف الخاصة بالاستقطاب، فإنه قد ينعكس سلبياً بعدم دخول موارد بشرية بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة .

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة والتأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجدين .

اعتمادا فان عملية المفاضلة بين المصدرين الداخلي والخارجي تصبح ضرورية وفي إطار إجابة الأسئلة الآتية [5]: - عن من تبحث المنظمة ؟

- أين ومتى تبحث ؟

- وكيف يمكن الحصول عليه ؟

---

5 - الدكتور خالد عبد الرحيم الهيثي.إدارة الموارد البشرية.مدخل استراتيجي طبعة 1999 . ص112

المطلب الرابع : خطوات اختيار العاملين

1) الإعلان والبحث :

- يجب اختيار وسيلة الإعلان المناسبة .
- يجب أن يشمل الإعلان على مواصفات شاغل الوظيفة طبقا لوصف الوظيفة .
- يجب أن يشتمل الإعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها .

2) استقبال طالب العمل:

بعد الإعلان عن الوظائف الخالية وأحياناً بدون مثل هذا الإعلان يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل الذين يتم استقبالهم وإعطائهم معلومات محددة عن الشركة وطبيعة العمل ونوع العمل الذي يراد شغله .

3) المقابلة المبدئية :

الهدف من تلك المقابلة هو إستبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين مثلاً لو كان مستوى الخبرة المطلوب وخلال تلك المقابلة المبدئية يمكن إستبعاد كل من لا تتوفر فيهم هذه الشروط بدون الدخول في إجراءات التعيين .

4) ملء طلب الاستخدام :

وأهمية ملء طلب الاستخدام أنه وسيلة للحصول على بعض المعلومات الأساسية عن طالب العمل بالإضافة إلى فائدته كسجل يرجع إليه بعد التعيين بالإضافة إلى البيانات الشخصية التي يحتويها طلب الاستخدام، أنه يحتوي على بيانات الخبرة السابقة والمؤهلات والمستوى الدراسي، الاهتمامات الشخصية والهوايات، النشاط الثقافي والاجتماعي للفرد .

5) الاختبارات :

بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة أي تتأكد إدارة الأفراد من استفائه للشروط العامة يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات التي يقصد منها احتمالات الفرد في أداء عمل معين.

6) الاختبارات النفسية :

هو عبارة عن مقياس موضوعي ونمط لبعض أنواع السلوك الإنساني والهدف من الاختبار النفسي هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة في الفرد كالقدرات، الاتجاهات، الاهتمامات، الرغبات وغيرها .

وأيضا الأساس الثاني الذي تقوم عليه الاختبارات النفسية إلى جانب فكرة التوزيع الطبيعي للمهارات والكفاءات ،إن هناك ارتباط بين توفر درجة معينة من المقدرة أو المهارات وبين احتمالات النجاح في العمل أي أن الاختبار النفسي يعتبر مؤشر لاحتمالات النجاح في المستقبل .

7)الصحة والدقة :

بمعنى أن الاختبار يقيس فعلا الخاصية موضع البحث وليس شيئا آخر فاختبار الذكاء مفروض أن يقيس ذكاء الفرد وليس أي شيء آخر .

8) الترشح للتعيين :

في ضوء نتائج الاختبارات وبعد اخذ رأي المدير المختص تقوم إدارة الأفراد بترشيح الصالحين للعمل واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة بذلك .

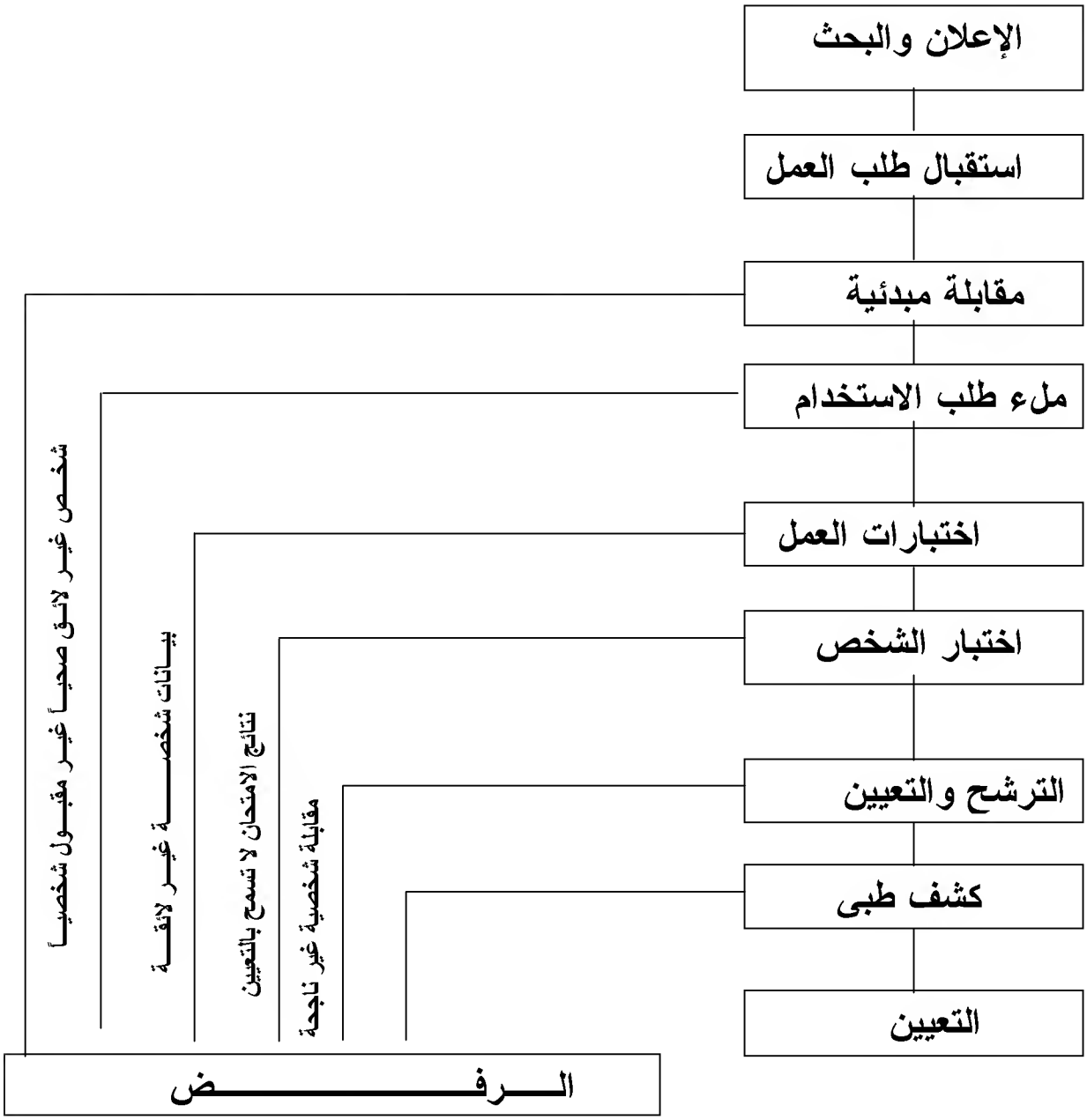
9) الكشف الطبي :

تلك المرحلة هي الأخيرة في عملية الاختبار إذ تبغي الإدارة التأكد من المترشح للعمل يتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي اغلب الأحيان يكون هناك حد أدنى من الياقة الطبية ينبغي توفرها في المرشح للعمل .

10) التعيين :

ينص القانون على أن يوضع العامل تحت الاختبار لمدة لا تزيد عن شهرين من تاريخ تسلمه العمل وتقرر الصلاحية في خلال مدة الاختبار وفقا للنظام، وبالتالي فان تجربة الاختبار تعتبر في حقيقة الأمر جزء مكملا لعملية الاختيار وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة .

والمخطط الآتي يوضح مراحل عملية الاختيار : [6]



6 – الدكتور علي السلمي مرجع سابق ص33

المبحث الثالث: مفهوم وأهمية التدريب

المطلب الأول : مفهوم التدريب

التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة وبغض النظر عن نوعية وجودة التدريب الأساسي أو الأَولِي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله .

ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتجيات المنظمة ومن الناحية الأخرى فان هذه التغيرات يمكن أن تؤدي تصادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، بطاقات التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة .

المطلب الثاني : خطوات وأنواع التدريب.

تعتمد نظرية التدريب أو نظرية تطوير وتنمية العاملين على مكونات أساسية وتتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية متتابعة وتبدأ هذه المراحل بـــ :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية : والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب .

2- تصميم برنامج التدريب : والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة ومحتوى تعليمي وتدريبي)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل (محاضرات، التمارين، مناقشات) .

3- تنفيذ برنامج التدريب : والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، و الراحات وأزمنتها) .

كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذية .

4-تقييم كفاءة التدريب : ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج،كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرنامج قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل [7].

---

[7] - الدكتور أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية طبعة 1999 ص 320

أنواع التدريب :

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ويعني ذلك تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، وتتعدد الاختبارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الشكل أن يوضح بعض أنواعها : [8]

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد 2- التدريب أثناء العمل 3- تدريب لتحديد المعرفة والمهارة 4- تدريب بغرض الترقية والنقل 5- التدريب للتهيئة للمعاش	1- التدريب المهني الفني 2- التدريب التخصصي 3- التدريب الإداري	1- داخل الشركة 2- خارج الشركة أ) في شركة خاصة ب) في برامج حكومية

شكل أنواع التـــــــــــدريب

[8] – الدكتور أحمد ماهر مرجع سابق ص 322

المطلب الثالث:عوامل نجاح سياسة التدريب

التدريب يعني تغيير أنماط سلوك الفرد لأداء أعماله، وأن نجاح أي برنامج تدريبي يعكس لنا نجاح سياسات تسيير الموارد البشرية الأخرى، ومع هذا فان الإشباعات التي يحصل عليها العاملين ترتكز على إحاطتهم بجميع نواحي العمل وثقتهم في أدائهم، لأن العامل الذي لا يثق في قدراته لا يؤدي عمله بالطريقة المرجوة مهما بذلت الإدارة من جهود في سياسات الأفراد الأخرى، لهذا تعتبر سياسة التدريب ضرورية للكفاءة المعنوية العالية .

ويتطلب نجاح سياسة التدريب مراعاة عوامل عدة أهمها :

1- يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب وتتوفر لديهم روح التغيير والرغبة فيه، ولهذا نجد إقبال العاملين الذين تمت ترقيتهم حديثا أكثر، بعكس الأشخاص القدامى .

2- أن يهدف برنامج التدريب إلى دراسة وحل مشاكل المتدربين وإشراك العاملين أو الأفراد في تخطيط ووضع برنامج التدريب .

3- حث المتدربين على التحليل الجاد بقصد الوصول إلى حل المشاكل إذ لا فائدة من التدريب مقتنعين بوجهة نظر المدرب

4- إتاحة الفرصة للمتدربين لإبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم والاستفادة من تبادل الخبرات بينهم وتحسين قدراتهم الفكرية والتحليلية .

5- أن يكون برنامج التدريب مرنا بحيث يلقى القبول من طرف جميع المتدربين ويشعرون من خلاله بالأمان.[9]

[9] - مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في العلوم التجارية، غير منشورة، تحت عنوان تسيير الموارد البشرية كعنصر لرفع الكفاءة الإنتاجية سنة 1999/1998، ص 18 .

المبحث الرابع : سياسات الأجور والرواتب

المطلب الاول: مفهوم الأجر والراتب

هو الأجر المقابل النقدي الذي يناله الموظف أو العامل لقاء العمل الذي يقوم به وفي مفهومه الشامل يتضمن كل المدفوعات المباشرة والغير مباشرة التي يتقاضاها الموظف في مقابل أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية وتشمل الراتب أو الأجر المباشر والفوائد المادية والمعنوية الأخرى كالعلاوات والبدلات (مقابل مادي لشيء عيني مثل بدل السكن- بدل الإنتقال واللبس) والمكافآت والسكن والعلاج المجاني بالإضافة إلى الحوافز التشجيعية .

ويفرق بين الراتب والأجر على أساس أن الأول يعطى بصفة دورية شهرية والثاني على أساس يومي أو بالساعة ومع أن هذا الفرق يفقد كثير من الدول النامية .

كما يجري التفريق بين الراتب الزمني وهو الذي سلفت الإشارة إليه والراتب بالإنتاج، ويحسب على أساس كمية الإنتاج لكل فرد من العاملين .

وقد يحدد الراتب الأساسي على قاعدة سنوية ويدفع على أساس شهري كواحد من اثني عشر قسطا متساويا كما قد يحدد ويدفع على أساس شهري أو اقل .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأجر والراتب :

يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرواتب والأجور من أهمها :

سوق العمالة،الرواتب في القطاع الخاص والمؤسسات العامة ،العوامل الاقتصادية ،العوامل الاجتماعية ،أنظمة العمل وقوانين الضرائب ومتطلبات الوظائف .

سوق العمالة :يقصد بسوق العمالة مدى توفر القوى العاملة ذات المهارات والكفاءة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة في سوق التوظيف وتقوم العلاقة بين العرض والطلب من جانب ومستوى الراتب والأجر من جانب آخر على أساس عكسي .

الرواتب في القطاع الخاص والمؤسسات العمومية :

إذا كان هناك قطاع خاص ذو وزن فان مستوى الرواتب والأجور فيه يؤثر على القطاع العام والمعرفة بصفة عامة ،أن القطاع الخاص يدفع رواتب عالية بالمقارنة بالحكومة وهذا الأمر قد يؤدي إلى جذب الكفاءة المهنية والفنية خارج المؤسسات العمومية الأمر الذي يقود إلى انخفاض مستوى الأداء فيها

ولتفادي هذا الوضع ينبغي دراسة معدلات الرواتب والأجور والبدلات والمكافآت في القطاع الخاص مقارنة بما هو سائد في القطاع الحكومي .

وأخيرا من المنطقي أن تمتد الدراسة للمؤسسات العامة والهيئات الشبه مستقلة التي لها أنظمة شؤون الموظفين وهياكل رواتب خاصة بها وذلك أنها إذا كانت تدفع رواتب وميزات أعلى مما لدى القطاع الحكومي تكون قوة جذبها اكبر من القطاع الخاص نظرا لأنها تجمع في الغالب أيضا ميزات العمل في الحكومة التي اشرنا إليها .

العوامل الاقتصادية :هناك عدد من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على مستوى الرواتب التي تدفعها الدولة للعاملين بها من أهمها :

-مقدرة الدولة على دفع رواتب المكافآت مع تكاليف المعيشة .

-تأثير الرواتب على الأسعار .

-اعتبارات الموازنة العامة للدولة .

العوامل الاجتماعية : إذا كان الجانب الاقتصادي في سياسات الميزانية العامة للدولة يؤثر على مستوى الرواتب والأجر فان الجانب الاجتماعي يؤخذ في الاعتبار أيضا وذالك من منطلق أن المنظمة ملزمة أخلاقيا بتوفير أسباب الحياة الكريمة لمن ينقطعون عن العمل في خدمتها فالموظف أو العامل الذي يتخذ الخدمة مهنة عمر يربط مستوى معيشته بالحقوق المادية التي توفرها له .

المطلب الثالث : بناء هيكل الأجور

إن عملية تقويم الوظائف وهيكل الرواتب متكاملتان ذلك أن تقويم الوظائف ينتهي بالضرورة بإلحاق الوظائف بهيكل أو سلم قد يكون هذا السلم موجودا مسبقا وقد ينشأ مع التقويم .

ونعني بهيكلة الأجور والرواتب هو إلحاق الموظفين بالوظائف التي يقومون بها ونقلهم من المراتب التي يشغلونها قبل التقويم إلى مراتب جديدة[10].

ولهيكل الأجور والرواتب مبادئ وأسس عامة من أهمها :

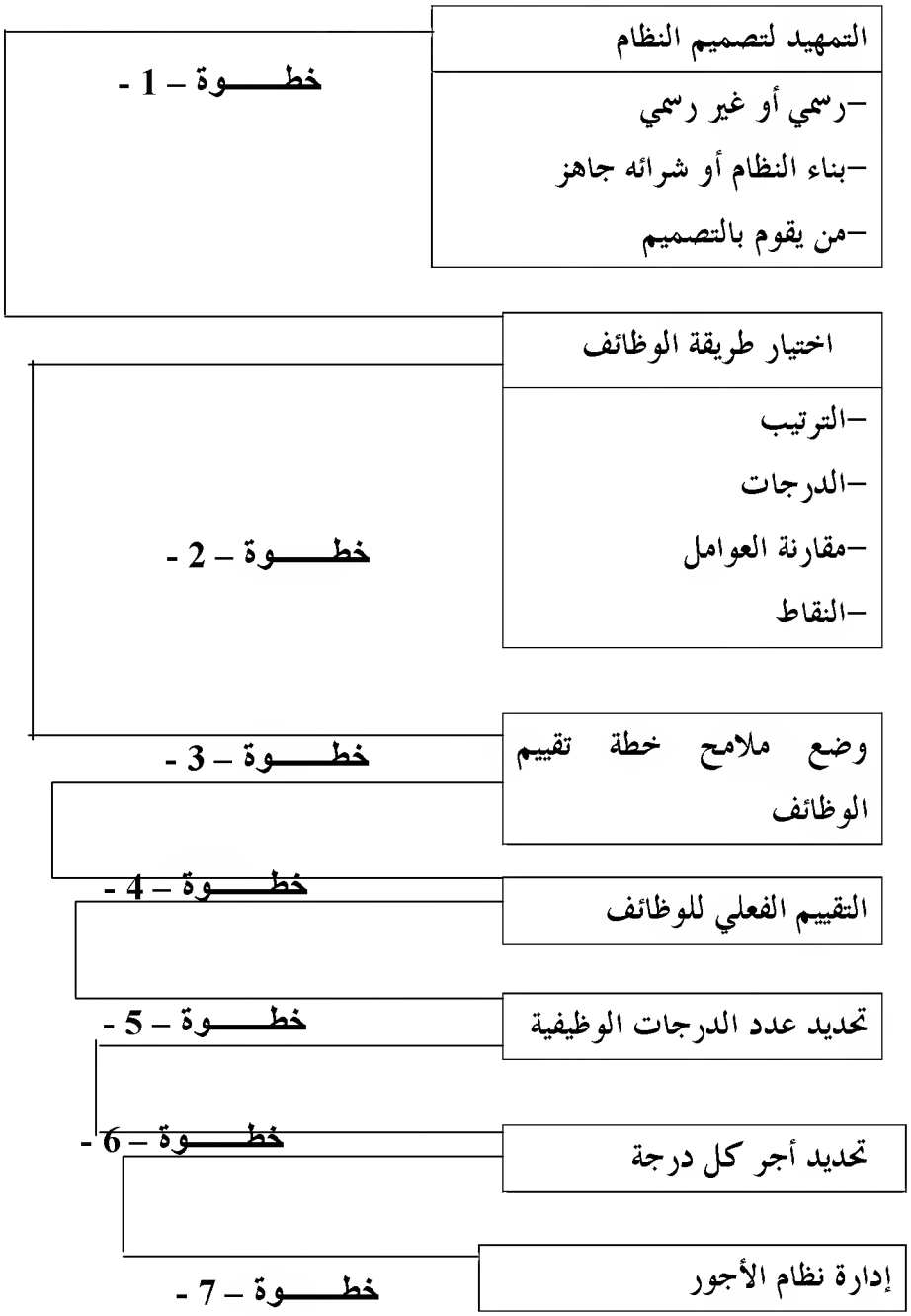
- يجب أن يعكس هيكل الرواتب والأجر المتساوي للعمل المتساوي
- الفرو قات في الرواتب يجب أن تكون تعبر عن الفرو قات في درجة الصعوبة والمسؤولية بين الوظائف
- مستويات الرواتب يجب أن تكون مقارنة للوظائف المشابهة في القطاع الخاص والمؤسسات العامة

وبالنظر إلى الخصائص التي تجعل من هيكل الرواتب والأجور امرا يتسم بالمرونة نجد كثيرا من المتغيرات منها

1) جذب الأشخاص الأكفاء للعمل في المنظمة .
2) تطوير مستويات أدائهم .
3) إيجاد صلة بين زيادة الخبرة أو زيادة التكاليف المعيشة والتقدم في الرواتب .
4) توفير فرص التقدم الوظيفي [الترقيات] .
5) تحديد الفرو قات في مستويات المراتب والمهارات .
6) التحكم في الصرف .

[10] - الدكتور حسين حسن عمارة مرجع سابق ص 289 .

المخطط الآتي يعرض مبسطا لخطوات تصميم نظام الأجور [11]



[11] – الدكتور أحمد ماهر مرجع سابق ص :189 .

المبحث الخامس :سياسة الحوافز

المطلب الأول : مفهوم الحوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر [الراتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة .

كما يمكننا أن نقول أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي .

المطلب الثاني :أنواع الحوافز

على أي منظمة أن تختار لنفسها الطريقة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمة في شتى منظمات الأعمال . كما أن هناك طرقا عديدة لتصنيف هذه الحوافز [12]:

- حوافز على مستوى الفرد .
- حوافز على مستوى جماعة العمل .
- حوافز على مستوى المنظمة ككل .

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي :

- حوافز على مستوى العمال .
- حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين .

وبمزاوجة هذيـــن التصنيفين يمكن التوصل إلى الشكل الذي يصنف أنواع الحوافز :

[12] – الدكتور أحمد ماهر، مرجع سابق، ص : 238 .

الشكـــــل يصنـــف أنواع الحوافـــــز: [13]

	على مستوى العمال	على مستوى التخصصيين والإداريين
على مستوى الفرد	1- حوافز بالقطعة 2- حوافز بالوقت النمطي	1- العمولة 2- العلاوة 3- المكافأة
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق	
على مستوى المنظمة	1- المشاركة في الأرباح 2- خطط والاقتراحات 3- ملكية الأسهم	

[13] - الدكتور أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص322

المطلب الثالث :شروط نجاح نظام الحوافز

1) **البساطـــة** : يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته .

2) **التحديد** :ويقصد به أن يكون أنـــواع السلـــوك الذي سيتم تحفيـــزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول [أن ينتج أكثر] أو يؤدي إلى [تخفيض التكاليف] فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

3) **ما يمكن تحقيقه** : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا

4) **يمكن قياسه** : ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال .

5) **معايير الأداء** : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس .

6) **ربط الحافز بالأداء** : لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .

7) **التفاوت** : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتـــها الحافزة والاختـــلاف لابد أن يعتمد مقـــدار الأداء والذي أنتجـــه الفرد .

8) **العدالة** : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .

9) **الكفاية** : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر،كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

10) **السيطرة** : وتعني سيطـــرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومـــون بـــها .

11) **التغطية الكاملة للأداء** : ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية أو الجودة، وتخفيض التكاليف والحوادث، وفتح أسواق .....الخ .

12) **المشاركة**:إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من إقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه .

13) **التنويع** : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مرضية لكافة الاحتياجات .

14) **الجدوى** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيارة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام.

المبحث السادس : عراقيل تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول :مفهوم الغياب

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل أي انه مدرج في جدول العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر غيابا ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبارة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم انه مقيد في جدول العمل عن ذلك اليوم .

المطلب الثاني : أسباب الغياب

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى غياب الفرد عن عمله نذكر منها ما يلي :

1- عدم توافق الشخص ويكون ذلك نتيجة المشكلات الشخصية أو العائلية كالانفصال والشقاق العائلي،ووجود أغراض لبعض الأمراض النفسية والحياة الشخصية غير المستقرة والإكثار من تناول المشروبات الكحولية .

2- عدم الرضا بالعمل وفقدان الاهتمام به ويتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة إلى أخرى وكثرة الشكاوي من العمل أو من عدم ملائمة الآلات والمعدات أو الشكاوي من الزملاء أو انخفاض الأجر والراتب أو الظروف البيئية للعمل أو نقص الاهتمام بالعاملين .

3- عدم الشعور بالمسؤولية ويتضح ذلك من خلال كثرة الغياب الذي ليس له مبررات وعدم اعتزاز العامل بعمله وعدم الولاء والانتماء إلى المؤسسة كذلك عدم إمكانية الاعتماد على مثل هذا العمل

4- الصعوبات والمشكلات الخارجية مثل مشكل السكن والمواصلات والمشاكل العائلية

5- المرض والتعب ويتضح ذلك من استمرار الشكاوي من الإحساس بالإجهاد والتعب وكثرة التردد على الإدارات الطبية والمستشفيات للعلاج .

6- أسلوب الإشراف الغير مناسب في بعض الأقسام في المؤسسة .

ويمكن أن نقول أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بإعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين[1] .

1 - الدكتور عادل حسن إدارة الأفراد مركز الإسكندرية للكتاب 1995 ص:283 .

المطلب الثالث : تحديد معدل الغياب (14)

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة أو يمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة التالية :

معدل تعدد الغياب = عدد مرات الغياب في الإدارة /القسم خلال فترة زمنية معينة x100
متوسط عدد العاملين في الإدارة

يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة ولذا تقوم بعض المؤسسات بتعديل المعادلة السابقة كالآتي :

عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر X متوسط عدد مرات الغياب للعاملين إلا أن احتساب متوسط عدد مرات الغياب للفرد يحتاج إلى وجود إضافات وان كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين .

م تعدد الغياب=عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر Xمتوسط عدد مرات غ للعاملين100X
متوسط عدد العاملين في الإدارة /القسم

[14] – الدكتور: مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2000 ص، 118 .

معدل شدة الغياب:

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات الغياب وإنما يأخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة وليس المقصود هنا شدة الغياب في المؤسسة بشكل عام وإنما شدة كل غياب ويستخرج هذا المعدل طبقا للمعادلة التالية :

معدل تعدد الغياب = عدد أيام العمل المفقود بسبب الغياب في فترة معينة / عدد مرات الغياب في هذه الفترة 100X

معدل ساعات العمل المفقودة:

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشارا لقياس الغياب ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب وكأنه لا يوجد معدل لقياس الغياب، وبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها ونظراُ لكون ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل يجب أن لا تحتسب ضمن ساعات الغياب فإنها تنزع عادة من ساعات العمل المفقودة كما تضاف إليها ساعات العمل الإضافية [1].

وتوجد عدة طرق لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة التالية:

معدل ساعات العمل المفقودة =ساعات العمل المفقودة –الفقد نتيجة الإيقاف عن العمل / مجموع ساعات العمل العادية +مجموع ساعة العمل إضافية

[1] الدكتور: مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع، ص 119 .

المطلب الرابع : طرق الحد من الغياب

إن غياب العاملين يؤدي إلى تحميل المؤسسة تكاليف عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة وما ينتج عنها من عدم انتظام العمل وبالتالي تأخر الإنتاج أو التقليل منه مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء وبالتزاماتها نحو عملائها والذي بدوره يؤدي إلى تدهور سمعتها وانخفاض مبيعاتها وبالتالي نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة لذلك :

ولاجتناب ذلك استخدمت طرق عديدة للحد من الغياب في المؤسسات المختلفة وبدرجات متفاوتة من النجاح ومن هذه الطرق ما يلي :

1)تدريب المشرفين :

إن أسلوب الإشراف الغير المناسب يؤثر تأثيرا كبيرا في رفع معدل الغياب وعلى العكس فان رضاء الأفراد عن أسلوب المشرفين وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب

بمعنى آخر فان تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض نسبة الغياب.

2)استخدام العقاب للحد من الغياب :

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة للحد من الغياب وقد يكون العقاب معنويا أو أدبيا مثل وضع بطاقة من لون معين ومختلف عن لون بطاقات العاملين للعامل الذي يتغيب كثيرا ليوقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى انه كثير الغياب ،أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون في لوحة الإعلانات وذلك لفترة معينة .

كما قد يكون العقاب ماديا كحرمان العمل من العلاوات وكذا الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملائه كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، ويؤثر هذا التقدير في ترقية الفرد وعلاواته كما قد تخصم الأيام التي يغيب فيها العامل من إجازته السنوية أو من أجره أو راتبه .

و في الحالات القصوى قد تلجأ المؤسسة إلى فصل العامل من العمل بعد أن تكون قد استنفدت جميع العقوبات المختلفة قبل القيام بفصله كأن توجه له تنبيها ثم إنذار ثم إيقافه عن العمل لمدة محدودة فإذا لم يرتدع واستمر في تغيبه قامت المؤسسة بفصله نهائيا .

3) المكافآت للحد من الغياب :[15]

تلجأ بعض المؤسسات إلى منح المكافأة للحد من الغياب وقد تكون المكافئة أدبية، كأن تنشر المؤسسة أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة حتى يتمكن لأكبر عدد من العاملين الإطلاع عليها كما أن بعض المؤسسات تقوم بدفع مكافآت مالية في مناسبات خاصة للعمال المواظبين بانتظام على أعمالهم .

كما أن بعض المؤسسات استخدمت المكافأة بطريقة مختلفة أن تسمح بيوم إجازة إضافي في الشهر للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق أو تضيف عدة أيام في السنة على إجازة الفرد المواظب وقد يعرض البعض على هذه الطريقة بأن ذلك يجعل الغياب قانونيا أي أن المؤسسة تسمح في هذه الحالة بالإنقطاع عن العمل بشكل رسمي ويرد على ذلك بأن مثل هذا الغياب يكون معلوما بشكل مسبق ويمكن أخذه في الاعتبار عند تخطيط برنامج العمل القادم.

ولتغلب على ظاهرة الغياب فقد اقترحت شركة هواتف مدنية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي :

1) استفسر رحب بعودة الموظف إلى عمله ثم استفسر منه عن سبب غيابه .

2) حقق أو استقصي في حال تكرار غياب الموظف قم بالتحقيق والاستقصاء عن ذلك فإذا تبين أن حالته جديدة قم بإحالته إلى الطبيب لفحصه وتبيان حالته الصحية .

3) استشر في حال استمرار الغياب دون عذر قم بمراجعة سجل غياب الموظفين ثم اخبره عن سياسة المؤسسة بذلك .

---

[15]- الدكتور :مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص123 .

4) حذر وهذا يشمل مراجعة حال هذا الموظف ودراستها على مستوى الإدارة التنفيذية أي مع مديره ثم قم بتحذيره وتنبيهه من احتمال فقدانه لوظيفته .

5) هدد في حالة استمرار الوضع على ما هو عليه دون أي تغيير وبموافقة مسبقة من الإدارة التنفيذية وجد له إنذارا نهائيا .

6) أفصل وأخيرا يمكن القيام بفصل الموظف بإنهاء خدماته بعد الحصول على موافقة الإدارة على ذلك وإبلاغه بهذا القرار بمجرد عودته إلى الشركة .

الفصل الثاني: الإطار العام للروح المعنوية

المبحث الأول :ماهية الروح المعنوية

المبحث الثاني :الروح المعنوية آثار وارتباطات

المبحث الثالث :العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج

المبحث الرابع :قياس الروح المعنوية

المبحث الخامس:التطورات الحديثة في تنظيم رفع الروح المعنوية بإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني :

المبحث الأول :ماهية الروح المعنوية

المطلب الأول : مفهوم الروح المعنوية

تتمثل الروح المعنوية على مستوى المؤسسة في مدى شعور العمال بالرضا اتجاه الظروف التي يعملون فيها وإقتناعهم بأهمية وجدوى النشاطات التي يقومون بها واعتزازهم بالإنتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها .

ويعتبر ارتفاع الروح المعنوية لدى أعضاء المؤسسة من أهم المظاهر التي تدل على شعورهم بالرضا وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهدافها في حين يشير إنخفاض الروح المعنوية لدى المستخدمين إلى شعورهم بالإستياء وعدم الرضا تجاه المؤسسة التي يشتغلون فيها وعدم تحمسهم للعمل من أجل نجاحها.

ويمكن تلخيص المظاهر التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة فيما يلي :

- اهتمام المستخدمين بمستقبل المؤسسة وعزمهم على البقاء والعمل على تمكينها من تحقيق أهدافها .
- انعدام الصراع بين أعضاء المؤسسة والمشرفين على تسييرها .
- تماسك المستخدمين وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
- تحمس العمال لبذل المزيد من الجهد والطاقات للتغلب على صعوبات العمل والزيادة في المردود
- ارتفاع المواظبة وانخفاض معدل الشكاوي [16]

والروح المعنوية تكون سيما إفتراضية لا نلاحظها إلا عن طريق آثارها ونتائجها فنحن نصف الجماعة التي تتسم بروح معنوية عالية سواء كانت جماعة عمال أو وحدة عسكرية أو فريق كرة نصفها أنها جماعة يقوم كل فرد فيها بواجبه ويراعي النظام بما يكفل حسن سير العمل ويتعاون أعضاؤها بعضهم مع بعض لتحقيق الأغراض التي تسعى إليها الجماعة بحيث يشعر كل عضو في هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وتكاملها مع أغراضه الخاصة .

ويفسر (جوردون البورت) الروح المعنوية القوية على أنها إتجاه الفـــرد نحو العمـــل الجماعي .

ويرى البورت أنه لكي تكون هناك روح معنوية عالية

---

[16] - الدكتور محمد جمال يحياوي، دراسات في علم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع الإيداع القانوني 2003، ص418 .

1) يجب على الفرد أن تكون لديه معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة هامة بالنسبة له حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل .

2) يجب أن يكون ملما بالعمل الذي يقوم به للدفاع عن حصيلة من القيم أو لتوسيع نطاقها ونشرها .

3) يجب أن تكون القيم التي يتحلى بها تتفق مع قيم الجماعة التي يعيش فيها، كما أشار (كانز) .

- وجود هدف مشترك بين أفراد الجماعة -تقبل الوسائل التي يعرف بها المجتمع للوصول إلى هذا الهدف [17]

*فالروح المعنوية تشير إلى العلاقة الإنسانية بين أفراد الجماعة كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله ويخص أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجر بالرغم من أنه كثير ما ترفع أجور العمال ومع ذلك تستمر شكواهم من العمل ولذلك حاول بعض العلماء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية عند العمال .

ولقد قام [هاوزل] بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي ترغب فيها العمال ووجد أن رغبات العمال كما يلي :

- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .
- اخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة .
- إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة .
- الإستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه .
- الترقية لمن يستحقها.
- معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه .
- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل .
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقها العامل .
- منح العلاوة لمن يستحقها .
- عدم تعدد الرئاسات [18]

---

[1] – الدكتور الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، طبعة 1996، ص 154 .

[2] – الدكتور عبد الرحمان محمد عيسوي علم النفس والإنتاج دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية طبعة 2003 ص125

المطلب الثاني: محددات وخصائص الروح المعنوية

للروح المعنوية خصائص من أهمها :[1]

(1) ميل الجماعة إلى التماسك داخليا أكثر من مجرد التماسك إزاء الضغوط الخارجية .

(2) قلة الإحتكاك والمنازعات الشخصية الداخلية التي تدعو إلى الإنقسام .

(3) قدرة الجماعة على التكيف إزاء الظروف المختلفة بحيث لا تضعف الروح المعنوية بين أفرادها نتيجة ضعف التماسك في ظروف معينة .

(4) توفير إتجاهات إيجابية نحو أهداف وقيادة الجماعة ومعنى هذا أن تكون مشبعة لرغبات الأفراد .

1-الأستاذ بني جابر علم النفس الاجتماعي الطبعة الأولى الإصدار الأول 2004 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن ص 310

المبحث الثاني:الروح المعنوية أثار وارتباطات

المطلب الأول : مظاهر الروح المعنوية

تتحد هذه المظاهر في العناصر التالية :

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية .
- وجود اقل قدرة من الصراع والاحتكاك بين أعضاءها مما يؤدي إلى عدم شيوع الفرقة والانقسام .
- قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف ويميل أعضاءها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها .
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه .
- وجود أهدف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها .
- وجود اتجاهات نفسية ايجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها .

أما الروح المعنوية المنخفضة فتبدو في افتقاد هذه العلامات السابقة وما يترتب عليه من تدهور في الإنتاج وازدياد الحوادث وكثرة الغياب وتركهم العمل وتعدد الشكاوى والمظالم أثناء فترات العمل .[19]

المطلب الثاني :مميزات الروح المعنوية

عندما نتحدث الجماعة فإننا نستخدم وصف الروح المعنوية العالية وهي :

1) روح الفريق .
2) الثبات .
3) الحمية أو الحماس .
4) مقاومة الإحباط .

ومن المعروف أن الجماعات ذات الروح المعنوية العالية تحقق أشياء كثيرة بأقل قدر من المشاحنات والخصومات وأنها تفعل هذا الشيء اقتناعا به وليس خوفا من أحد .

[19] – الدكتور الشيخ كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 155 .

وعندما نصف الجماعات بالروح المعنوية المنحفظة نستخدم كلمات مثل :

- البلادة والتبلد .
- المشاحنات والخصومات .
- الغيرة والأحقاد .
- الجهود المبعثرة .
- التشاؤم .

ومن الممكن أن نلاحظ أن للروح المعنوية مستويات مختلفة ومتعددة وإذا كانت عناصر الروح المعنوية العالية تمثل الجانب الإيجابي للصورة العامة، لذا فمن المهم أن ندرس هذه العناصر بدقة .

فلو أخذنا مثلا [روح الفريق] كتعبير يصف العلاقة بين الناس وهذا التعبير يشير إلى :

- أن الأفراد يفكرون بضمير الجميع بدلا من [أنا] .
- وأن كلا منهم يساعد الآخر ويتفانى في مساعدته .
- وأن نجاح أحد الأفراد يعتبر نجاحا للجميع .

أما صفة الثبات على المبدأ فتعني أن الجماعة لا ينبغي أن تتوانى أو تهمل الهدف عندما يحدث أي فشل ، ويقصد بها قوة التحمل والتجلد أما مقاومة الإحباط فتعني أن الجماعة يجب أن تستمر إيجابية بناءة رغم الفشل ، وهكذا توصف الروح المعنوية العالية بالثبات والحمية ومقاومة الإحباط وفي حالة شيوع الروح المعنوية المنحفظة توصف بالبلادة والغيرة واليأس وبعثرة الجهود.

المطلب الثالث : الظروف المؤثرة في الروح المعنوية للجماعة

يحدد [نورمان مايد] هذه الظروف في ثلاث درجات :

* الدرجة التي عندها أن يكون للجماعة هدف مشترك .

* الدرجة التي يعتبر عندها هذا الهدف هاما يستحق الذكر .

* الدرجة التي يشعر عندها الأفراد بأن الهدف يمكن أن يتحقق .

فعندما يكون للجماعة هدف مشترك يناضل الجميع من أجل تحقيقه وتتكامل الشخصيات جميع للوصول إليه ، فمثلا يمكن أن كل فرد على حدة يتمتع بالروح المعنوية العالية والإتجاه السليم وهذا يحدث عندما يكو ن الدافع لأحد اللاعبين لدى لاعب آخر أن يتسلل أو يكون الدافع لدى ثالث أن يحاول إظهار مهاراته الفنية في اللعب أمام الجمهور وهكذا أن مثل هذا الفريق لا يمكن أن تكون لديه الروح المعنوية الواجبة للعب أو الروح المعنوية العالية وذلك لأن الشرط الجوهري الأول وهو الهدف المشترك ليس موجودا : [20]

وعندما تحدد المجموعة هدفا هاما يستحق الذكر فإننا نجد إذا كان لأعضاء الفريق هدف مشترك وليس لديه كأفراد أية أهداف شخصية فإن هذا لا يكفي ، فإذا كان هناك فريق كبير لكرة السلة قد حدد لنفسه هدفا أن يحتل المركز الخامس ، فإن اللاعبين سوف يتساءلون عما إذا كان هذا المركز يستحق الجهد الذي يبذلونه أم لا ما داموا لن يحصلوا على الجوائز فينبغي أن يكون الهدف هاما لكل فرد في المجموعة .

المطلب الرابع :العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعمال

هناك عوامل نفسية تؤثر على الروح المعنوية بل هي أساسية للروح المعنوية وهي ترتبط إرتباطا وثيقا بالعلاقات الإجتماعية وأهم هذه العوامل هي :

1) المساواة في الحقوق والواجبات :

يتحمل العامل الظروف الصعبة والحرمان إذا تعرضوا جميعا لنفس هذه الظروف والصعوبات أما إذا كان لبعضهم حظ التمتع ببعض الإمتيازات الخاصة نتيجة محسوبية أو وساطة أو غير ذلك فإن ذلك يسبب إنخفاض الروح المعنوية لدى الآخرين أي أن الصعوبات أو الإمتيازات ليست في حد ذاتها السبب الرئيسي لإنخفاض الروح المعنوية ولكن طريقة توزيعها بين العامل هي التي تؤثر على الروح المعنوية مع ملاحظة أن العامل يستخرج معايير الشخصية دائما عن العدالة بغض النظر عن معايير الجماعة لذا فإنه عندما يشرح المشرفون للعمال ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات أو تطبيق سياسات معينة ، فإن مستوى الروح المعنوية يرتفع وتقل شكوى العمال عندما تعلم الجماعة أسباب القيام

[20] - الدكتور كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي ، مرجع سابق، ص158.

ببعض الأعمال ويجب على هؤلاء المشرفين أن تكون لديهم معايير محددة ودقيقة للإسترشاد بها عند إختيار أولئك الذين يخصونهم بمعاملة خاصة أو ترقيتهم حتى لا يشك باقي زملائهم أن المشـــرفين يعمـــدون إلى المحســـوبية أو المحاذاة لتجنب تأثيـــر الروح المعنويـــة من جراء ذلك .

2) المشاركة :ينبغي أن يشعر كل عامل أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق أهداف المصنع إذ لا شك أن العامل الذي يشعر أنه لا يمكن الإستغناء عن جهوده لتحقيق أهداف العمل يكون أكثر رغبة في التعاون لذا يجب تشجيع العمال على المشاركة في تحقيق الهدف المشترك مما يضمن رفع الروح المعنوية لدى العمال ، والملاحظة أن أقل العمال سعادة ورضا عن أعمالهم هم أولئك الذين يعانون من الشعور بالنقص بسبب عدم مشاركتهم في تحقيق الأهداف وذلك يعكس انخفاض روحهم المعنوية وفقدهم احترام الذات .

ولذا يجب العمل على تجنب أي سلوك يجرح كبرياء العمال إذ أن ذلك يتسبب في عدم تشجيعهم على المشاركة في جهود الجماعة .

3) الشعور بالتقدم :

يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائما الأثر الكبير في رفع المعنويات وليس من الضروري رفع الأجور أو تكرار الترقية لإعطاء الشعور بالتقدم فالتحسن في المهارة أو التخفيض من الحوادث وإصابات العمل أو التنسيق الأفضل في المجهود والإتصالات الأفضل أو المسؤوليات تعطى كلها صورا مختلفة للتقدم ، أي أن من الضروري أن يشعر العامل بالتقدم في عمله سواء عن طريق الترقية أو التحفيز أو الإشتراك في الأعمال القيادية أو في تدريب غيره من العمال والأقل خبرة أو يشعر بتقدير الإدارة له مما يدفـــع من الروح المعنويـــة ويدفعه لمزيد من التقدم في العمل والإنتاج .[21]

4)الفهم المتبادل والشعور بالحرية :

إن نوع مناخ العمل السائد بالمؤسسة أو المصنع يضفي على العمال صبغة خاصة ويكون له الأثر الكبير في الفهم المتبادل بين العمال وبينهم وبين رؤساء العمل وبين الجميع وإدارة المصنع كما أن المناخ السائد أيضا يؤثر في درجة الحرية الممنوحة للعامل في محيط العمل .

وإذا علمنا أن الفهم المتبادل والحرية في محيط العمل من ضرورات تحقيق التعاون وروح الفريق ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل لعلمنا أن جو العمل أو المناخ السائد فيه يلعب دورا هاما في تحقيق ذلك فالمناخ

[21] - الدكتور كامل محمد عويضة علم النفس الصناعي مرجع سابق، ص159.

الإستبدادي البعيد عن الديمقراطية يجعل كل عامل في مجموع العمال تحت ضغوط هذا المناخ الذي يؤدي إلى إحباط الحاجات ورغبات العمال ولا يساعد على تكوين قوة الإحتمال لديهم .

ولقد بينت تجارب البكتريك أن الروح المعنوية عندما يشعر العامل بالحرية للتحدث مع الآخرين وبالحركة داخل مقر العمل دون الحاجة إلى الحصول على الإذن بذلك مما يزيد الإنتاج لذلك ينبغي العمل على إستبعاد القيود غير الضرورية فكثرة اللوائح تؤدي إلى الشعور بالنظام الإستبدادي وكبت الجهود التلقائية التي يمكن توجيهها إلى النواحي الإنتاجية .

المطلب الخامس : آثار الروح المعنوية

1)آثارها في التوافق المهني :

تبدو الروح المعنوية للعامل في ولائه للجماعة المؤسسة وثقته فيها وتحمسه بها والسعي إلى تحقيق أهدافها .

ويرى البعض أن الروح المعنوية مرادفة لرضاء أعضاء الجماعة عن أعمالهم وهذا غير صحيح لأن الفرد قد يكون كارها لعمله ومع هذا تكون روحه المعنوية عالية لأنه يتعاون مع زملائه على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة ، كذلك قد يحب الفرد عمله ومع هذا تكون روحه المعنوية منحطة لأنه لم يوجد نفسه مع زملائه ولأنه غير مقتنع بسلامة أهداف الجماعة .

علاقة السن ومدة البقاء في العمل والأجر ومستوى العمل برضا العامل أو بروحه المعنوية ولقد تبين من هذا أن هناك علاقة بين هذه المتغيرات الأربعة ومستوى الرضا عن العمل وفي بحثنا قد وجد أن الروح المعنوية تكون مرتفعة عندما يبدأ الأفراد أعمالهم الأولى ثم تنخفض خلال السنوات التالية القليلة وتبقى في مستواها الأدنى نسبيا بينما تبدأ في الإرتفاع بعد هذا ويستمر هذا الإرتفاع خلال سلم الترقي في العمل في أغلب الحالات كما تبين الدراسات أن مستوى المهنة له علاقة بالروح المعنوية ففي مستويات العمل العليا ترتفع الروح المعنوية كما أن الدخل المرتفع يرتبط بالرضا المرتفع عن العمل .

فلقد طبق [روبROUBE] قائمة من واحد وسبعين عاملا لها أثر في الروح المعنوية على عينة من العمال في ست شركات وعلى عينة مكونة من خمس مديري هذه الشركات قائد نقابيا وطلب من كل عامل أن يختار ويرتب أهم خمسة عوامل من حيث شدة تأثيرها في الروح المعنوية وطلب من المديرين أن تنبؤا بالترتيب الذي سيقوم به العمال لهذا العمل

أما عن القادة النقابيين فقد بينوا ما يعتقدون أنه يمثل الأهمية النسبية لهذه العوامل بالنسبة لأعضاء نقابتهم ولقد اتضحت فروق بين الفئات الثلاث فرأى العمال أن أهم العوامل من حيث شدة تأثيرها في الروح المعنوية هي [22]

* الشعور بالأمن في العمل .
* التعويض المادي .
* فرص الترقي .
* فوائد العمال المالية (التأمين .....إلخ) .
* إبلاغ العمال بأهمية عملهم .

2)آثارها في الإنتاجية :

لقد قارن [كاتزو هيمان] بين خمس ورش لبناء السفن اختلفت في مستوى الروح المعنوية كما اختلفت في عدد كبير من المتغيرات .

مثل الظروف المعيشية ، العلاقات بين العمال والإدارة ومستوى الإنتاج ولقد خرج الباحثان بنتيجة مؤداها أن هناك علاقة نسبية دائرية بين الإنتاج ومستوى الروح المعنوية . فالإنتاج المرتفع يعمل على رفع الروح المعنوية وهذه بدورها تؤدي إلى زيادة في الإنتاج وهكذا وقد وجد أن مستوى الإنتاج قد يكون مرتفعا رغم سوء الظروف المعيشية، إذا كان العمال يشعرون بالفخر بنجاحهم في الوصول إلى مستوى عال من الإنتاج ، وإذا تحقق كسب مناسب وقد تكون الظروف المعيشية مناسبة إلا أن عدم استقرار الشركة على سياسة إنتاجية ثابتة مثلا قد يؤدي إلى قلق وعدم الشعور بالأمن بين العمال

3)نوع القيادة :

إن حسن اختيار رؤساء العمال أو قاداتهم له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم .

لذا يجب أن يكون هذا القائد يتمتع بصفات القيادة ويتسم بالعدالة ولديه قدرات شخصية عالية ويتصف بالتوافق في الناحية الانفعالية والاهتمام الطبيعي بالعمال وبالقدرة على قيادة الآخرين هذا ويمكن تحسين الصفات الأساسية للقادة عن طريق الدورات التدريبية رغم أن التدريب وحده لا يكفي فهو لا يعوض العجز في ناحيتي الذكاء والشخصية ، لذلك فإنه إن أمكن إدماج الاختيار السليم للرؤساء بالإضافة إلى تدريبهم التدريب المناسب استطاع

[22] – الدكتور محمود عوض دراسات في علم النفس الصناعي والمهني الاسكندرية مصر ، ص70 .

المصنع زيادة نجاح رؤساء العمال في مهامهم القيادية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي زيادة الإنتاج .

4)توافق الفرد في عمله :

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل ورفع الروح المعنوية للعامل هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على أداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال .

5)مكانة الفرد في الجماعة :

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في أداء عمله والرضا عنه، كما أن هناك عوامل هامة أخرى تسهم في هذا التوافق مثل علاقته الشخصية بزملائه فهو إنسان اجتماعي وعضو في جماعة، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله ومكانته وبين زملائه في العمل ، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى ضرورة اهتمام الإدارة بإيجاد الظـــروف التي تساعد على شعور الأفراد بالحاجة إلى زملائهم وميلهم إلى صحبتهم .

والروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعات كما أثبتت الدراسات أيضا أن المحافظة على الروح المعنوية العالية تصبح أكثر سهولة إذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعـــداد صغيرة لأن الأعـــداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبـــة معرفة العمال لجميع زملائهم .[23]

[23] – الشيخ كامل محمد عويضة علم النفس الصناعي مرجع سابق، ص: 161

المبحث الثالث : العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج

لقد قارن بعض العلماء بين إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن وكانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية ووجدوا أن هناك علاقة نسبية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح المعنوية كذلك وجدوا أن الإنتاج قد يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعامل إذا كانوا يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل كذلك قد تكون الظروف المعيشية متحسنة ولكن عدم استقرار سياسة الشركة يؤدي إلى شعور العامل بالقلق وعدم الأمان.

ولا شك أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج وعلى تغيب العمال وتمارضهم وتمردهم وعصيانهم وعلى هجرة العمال إلى أعمال أخرى وعلى نسبة حوادث العمل وعلى درجة تأثير العمال بظروف التعب والملل وغير ذلك مما يؤثر على الأرباح .

ومن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى جماعة عمل معينة تحسين الظروف المحيطة بالعامل كالإضاءة الجيدة والتهوية الجيدة ودرجة الحرارة المناسبة، وكذلك من عوامل تحسين الروح المعنوية توفير الأجور العادلة وفض المنازعات بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين إدارة العمل ، والعمل على القضاء على أسباب الشكوى والتنظيم .[1]

1- د/ عبد الرحمان عيسوي علم النفس والإنتاج دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية مصر طبعة 2003 ص 102

المبحث الرابع : قياس الروح المعنوية

المطلب الأول : طرق قياس الروح المعنوية

يمكن قياس الروح المعنوية للعامل بالطرق الآتية :

-الإستفتاء أو الإستبيان

-دراسة سجلات المصنع أو المؤسسة

-المقابلة

1)الإستفتاء : من أكثر الطرق إنتشارا حيث يتضمن نموذج الإستفتاء بعض الأسئلة تعني بالفرض المطلوب ويوزع الاستفتاء على العمال للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم وإعادتها بعد ذلك .

وتمتاز هذه الطريقة لقياس الروح المعنوية بما يلي :

* إنها طريقة سهلة وتمكننا من الحصول على أراء عدد كبير من العمال بتكاليف أقل وفي وقت مناسب .

* تتميز هذه الطريقة عن المقابلة بأنه من السهل تبويب وتحليل وتفسير إجابات العمال واستخلاص النتائج منها

والاستفتاءات نوعين :

* النوع الأول يطلق عليه الاستفتاءات الموضوعية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة وأمام كل سؤال منها عدد من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة بحيث يضع العلامة المطلوبة أمام الإجابة المناسبة له .

* النوع الثاني يطلق عليه الاستفتاءات الوصفية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة فقط ويترك للعامل حق الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها .

ومن أهم عيوب الاستفتاءات ما يلي :

* قد تكون النتائج مضللة نتيجة عدم دقة اختيار العينة .

* الرضا عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة وإنما تكون دائمة التغيير .

* عدم استطاعة العمال أحيانا عن التعبير اللفظي أو اللغوي للتعبير عن مشاعرهم في النواحي المختلفة .

2) المقابلة :يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فتجذم نفس غرض الاستفتاء للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أن تحدد فيها مقدما جميع الأسئلة التي تواجه العامل .

وقد تكون هذه المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به بدون توجيه من الباحث ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد إقناع العمال برغبة إدارة المصنع الصادقة في الوقت على أراء ومشاعر العمال بهدف مصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم ولإزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية.

دراسة سجلات المصنع : قد تكون لسجلات المنظمة أو المصنع دلالات هامة على تمتع العمال بالروح المعنوية العالية فدراسة سجلات الغياب لمعرفة معدلات الغياب للعمال والإجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوى المطروحة من العمال وكذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات الإنجاز العادية

بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخدمات الخاصة بالمصنع ونوع الإنتاج ومدى جودته ومعدل الحوادث وطبيعتها . كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال[1] .

1- د. الشيخ كامل محمد محمد عويضة المرجع السابق ص 161.

المطلب الثاني :فوائد قياس الروح المعنوية

لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي :

1)- توضح لإدارة المصنع المستويات العامة للروح المعنوية للعمال لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم .

2)- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة دخل المصنع وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على أحداث التوازن المطلوب والارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة .

3)- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال وإدارة المصنع وهي أيضا وسيلة مناسبة لتعبير العمال عما يدور بأنفسهم تجاه العمل والمصنع وهي بجانب ذلك أيضا لها فائدة شعور العمال بالمشاركة مع إدارة المصنع واهتمام هذه الإدارة بهم وتخفض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال .

4)- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال وذلك بطريقة غير مباشرة .

5)- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المصنع أو المنظمة . [24]

1- الشيخ كامل محمد عويضة علم النفس الصناعي.مرجع سابق ، ص:162 .

المبحث الخامس :التطورات الحديثة في تنظيم رفع الروح المعنوية بإدارة الموارد البشرية :

تسهم الصناعة في تقدم الأمم في جميع النواحي الحياتية والعملية ولا يمكن العيش بدونها فالتقدم التكنولوجي الحديث يسير بسرعة كبيرة وكل يوم يزداد هذا التقدم الجديد من إختراعات والمنجزات .

والأخصائي الاجتماعي مع الأخصائي النفسي مطالبان بتهيئة المناخ اللازم لعملية الإنتاج وذلك بالعمل على إشباع الحاجات النفسية للعامل أو العمال وحل مشاكلهم وتهيئة مناخ صالح للإنتاج بالإضافة إلى تنمية العلاقات ورفع روح العمال المعنوية .

والأخصائي النفسي في ميدان العمل أو الصناعة مطالب بإعداد الرأي العلمي في مدى صلاحية العامل فيما يقوم به أو يؤدي من أعمال كما أنه مطالب بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب تبعا لما يتمتع به من قدرات واستعدادات .

وبالإضافة إلى دوره في تقسيم العمل وتنظيم وقته وتحليل الوظائف أو إلغاء ما يراه مناسبا أو غير ذلك لصالح العمل أو المنظمة ليتحسن الإنتاج ويزيد من حيث الكم والكيف وتقل إصابات العمل ويتوافق العامل في عمله .

المطلب الأول : السياسات المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعامل

إن تحقيق رغبات العمال المعقولة والضرورية يزيل عنهم مشاعر الخوف فيؤدون أعمالهم بروح وثابة كما يشعرهم ذلك بالأمن والاستقرار النفسي وقد حدد الباحثون معظم هذه الرغبات في :

- طمأنة العامل بعدم فصله واستقراره في العمل .
- وضوح التعليمات الخاصة بالعمل ووضوح اختصاصه ومسؤولياته .
- الاهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل .
- الوقاية من الحوادث والأمراض .
- توزيع الأجور بالعدل وفق مهارات العمال .
- تحديد ساعات العمل بحيث لا يرهق العامل .
- تخفيف وطأة التعب والإرهاق والملل ببعض الطرق .
- المعاملات الإنسانية للعامل .
- لاستماع لشكواه وإنصافه إذا كان على حق .
- أن يكون أمامه فرصة الترقية والتقدم الوظيفي .
- الخدمات الترويجية وشغل أوقات الفراغ .
- التأمين ضد العجز والشيخوخة والموت الإصابة .
- العمل على رفع مستوى رفاهية أسرته.
- الإشراف المقترن بالعدل .

ولرفع من روحه المعنوية يجب إرضاء العامل وتلبية حاجاته النفسية المختلفة فهي مرهونة بعوامل أهمها القيادة الديمقراطية في المنظمة والتقدير المنصف للعامل وتشجيعه على ما يقوم به من أعمال وإحساسه بالنجاح واحترام الذات وإشعاره باهتمام المؤسسة له بتقديم الخدمات وإتاحة الفرصة له في الحصول على العلاوات التشجيعية والترقية .....الخ [25]

[25] – الشيخ كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي . مرجع سابق .

المطلب الثاني :السياسات والإجراءات المتبعة

تركز الإدارة الحديثة كل اهتمامها ومعظم وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين وتسببها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين ومن أهم السياسات :

-الحفاظ على الروح المعنوية وتطويرها وهذه السياسات تهدف إلى الاحتفاظ بمستوى عالي من الروح المعنوية العالية هي دليل المشاركة الفعالة من قبل الأفراد العاملين في العمل والمنظمة مما يؤدي تقيلي نفقات العمل ، ومن نتائج هذه السياسة ولاء الأفراد العاملين للعمل والمنظمة وزيادة الرضا عن المنظمة من قبل الأفراد العاملين .

ومن السياسات الرئيسية للحفاظ على الروح المعنوية وتطويرها هي :

أ- زيادة وتطوير فاعلية الاتصالات بين الإدارة والأفراد العاملين وهذا يكون من خلال عدة إجراءات وأساليب منها: أسلوب أو سياسة الباب المفتوح الذي يتيح الفرصة للأفراد العاملين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول العملية الإنتاجية وظروف العمل ويتيح للإدارة معرفة أراء الأفراد العاملين حول كافة السياسات التنظيمية، كما وأن إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للشكوى والتظلم من بعض القرارات يؤدي إلى الكشف عن معاناة الأفراد العاملين ويساعد الإدارة الديمقراطية في إزالة كافة الظروف والمعوقات المسببة للشكوى والتظلم .

ب- السياسات الخاصة بإثراء العمل وبصورة خاصة فيما يتعلق بزيادة الصلاحيات وطرق أداء أعمالهم وعلاقاتهم مع العملاء أو الزبائن المستفيدين من خدمات الأفراد العاملين والاعتماد بدرجة كبيرة على التغذية العكسية لتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم .

ج- السياسات الخاصة بإزالة التوتر والقلق في العمل من خلال سياسات وإجراءات تكييف الأفراد العاملين للعمل والمنظمة، وكذلك من خلال برامج التعليم والتدريب المناسبة وفقا للحاجة إلى نوعية معينة من هذه البرامج وحسب متطلبات وحاجة الأفراد العاملين .

كما وأنه بالإمكان الاعتماد على برامج دعم وإسناد الأفراد العاملين لإحداث تكييف ناجح وفاعل مع العمل ومع الأفراد الآخرين ومن هذه البرامج برامج الإصلاح النفسي والسلوكي وبرامج الإرشادية والإستشارية النفسية .

د- تقويم الروح المعنوية المستمر : تهدف السياسة الإدارية الفاعلة إلى مراجعة وتقويم مستمرين للروح المعنوية للأفراد العاملين عن طريق الكشف على مستوى الروح المعنوية وأسباب انخفاضها ،وذلك من خلال الاستعانة ببعض المؤشرات التي تساعد الإدارة في تحديد مستوى الروح المعنوية، فمن المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها هي : - التباطؤ في العمل – ارتفاع نسبة الغيابات والتأخرات - ارتفاع نسبة الدوران.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتسيير الموارد البشرية لبلدية بودة .

المبحث الأول : مقدمة عن الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني: عرض عام للبلدية .

المبحث الثالث: سياسات تسيير الموارد البشرية بالبلدية.

المبحث الرابع: عراقيل تسيير الموارد البشرية بالبلدية .

المبحث الخامس: دراسة فعالية الروح المعنوية للأفراد العاملين ببلدية بودة .

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لتسيير الموارد البشرية وفعالية وآثار الروح المعنوية للأفراد العاملين بالبلدية

المبحث الأول :مقدمة عن الدراسة الميدانية

إن المتناول لموضوع إدارة الموارد البشرية سيجد أنه من المناسب تقديم دراسة تطبيقية عن الموضوع الذي يدرسه لأن عملية التنظير في هذا المجال قد عرفت تقدما سريعا وبذلك فقد أصبح أكثر أهمية تطبيق الأفكار النظرية في ميدان العمل.

ونظرا لأهمية التطبيق العملي لسياسات إدارة الموارد البشرية فإنه من المناسب تقديم دراسة علمية ولو بسيطة لموضوع بحثنا في إحدى البلديات الجزائرية وهي بلدية بودة .

المطلب الأول :هدف الدراسة الميدانية

إن الهدف من خلال هذه الدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع الأوضاع والظروف التي تشكل مناخ إدارة الموارد البشرية في البلدية وتقييم دور ووظائف جهاز إدارة الموارد البشرية في البلدية ومحاولة على وجه الخصوص لدراسة وتحليل الإجراءات والأساليب المتبعة والتعرف على المشاكل للأفراد العاملين وطريقة التعامل معها ودراسة العوامل النفسية والروحية للأفراد العاملين وبالتالي تطوير أدائهم ورفع روحهم المعنوية .

المطلب الثاني :تحديد مجال الدراسة الميدانية

لقد كان اختيار هذه البلدية كحالة للدراسة لكونها تعتمد بصفة أساسية في تقديم خدماتها للعنصر البشري ورغم الانشغال الكبير للعمال بسبب عملهم ورغم الإمكانيات المتوفرة إمكانيات مادية ومعنوية إلا أننا حاولنا التعرف على بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بموضوعنا .

1-واقع التسيير للموارد البشرية بالبلدية

2-المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية التسيير

3-العوامل النفسية للأفراد العاملين

المطلب الثالث :الدراسة الأولية

تنظيم مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين والعاملين بالبلدية بغرض التعرف على الأوضاع والظروف التي تشكل مناخ إدارة الموارد البشرية السائدة في البلدية وتحديد الجوانب الأساسية التي يمكن أن تتناولها الدراسة الميدانية في مناخ إدارة الموارد البشرية السائدة في البلدية والتي من شأنها أن توضح نظرة العاملين لسياسات إدارة الموارد البشرية عامة وفعالية وأثار الروح المعنوية خاصة .

المبحث الثاني : عرض عام عن البلدية

تعد البلدية الخلية الأساسية في أي دولة وعليه كان لابد لهذه الإدارة أن تكون لها عدة هياكل وأسس وطيدة تجعل من الهياكل الإدارية المحلية وسيلة فعالة للتطور الاقتصادي كما أنها الخلية الأساسية في بناء وتقدم المجتمع يتولى إدارتها مجلس منتخب وهو مجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية تسير وفقا لقانون بلدي مقرر ومرسوم صادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية .

وللبلدية هيئتان هما :

* المجلس الشعبي البلدي .

* رئيس المجلس الشعبي البلدي .

المطلب الأول :تعريف البلدية

تنص المادة الأولى من قانون البلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون ولكل بلدية إقليم واسم ومركز ويديرها مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية كما يقرر تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي ،ويشعر المجلس الشعبي الولائي بهذا الاقتراح.

وتسير البلدية من طرف المجلس الشعبي البلدي الذي يرأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي

* المجلس الشعبي البلدي هو مجلس وحيد منتخب عن طريق الاقتراح العام لسكان البلدية وهو يشمل على تسعة أعضاء على الأقل وثلاثون على الأكثر حسب عدد السكان للبلدية ومدة عضويته خمس سنوات يرئسه رئيس المجلس أو من يمثله في حالة غيابه .

المطلب الثاني :مهام البلدية

إن البلدية كهيئة لامركزية تحقق خدمة كبيرة للمجتمع في جميع الميادين كالميدان الاجتماعي والثقافي بإعتبارها المركز المحوري المحلي المباشر لجميع الأنشطة ، فالبلدية تنظم مثلا الخدمات الاجتماعية للمواطنين كالمساعدات للمحتاجين وتنظم دورات تربوية للأطفال .

وتقوم بالعناية الصحية للمواطنين وتقوم بدور رئيسي في مجال السكن الذي هو شرط أساسي للحياة العائلية الكريمة وتحدد البلدية حاجيات المواطنين وتنفيذ البرامج التي تنسقها بمساعدة المصالح المختصة للدولة.

فالبلدية مكلفة وعلى عاتقها تكوين المجتمع تكوينا أساسيا من حيث نشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتقوم برعاية الشباب وتجهيز المراكز للشباب والملاعب الرياضية والأماكن الترفيهية والشغل وبذلك تنجح البلدية في دورها كهيئة محلية في خدمة الصالح العام والمنفعة العامة .

المطلب الثالث :تنظيم بلدية بودة

إن بلدية بودة بصفتها هيئة لامركزية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتعد جزء من مجموعة كبيرة تمثل الدولة ولهذا الخصوص فهي تقوم بعدة نشاطات منها الحالة المدنيـــة، الخدمة الوطنية، الانتخابات، إحصاء السكان .

* بمقتضى المرسوم رقم 84 .79 المؤرخ في 01 رجب 1404 الموافق ل 03 أبريل يحدد اسماء الولايات ومقرها برسم ما يلي :

* المادة الاولى :يحدد تكوين البلديات التي تتألف منها كل الولاية ومشتملاتها وحدودها الإقليمية .

حرر بالجزائر في 08 ربيع الأول 1405 الموافق ل 01 ديسمبر 1984 .

* بمقتضى القرار رقم 84 .365 تم إنشاء بلدية بودة والتي تشرف على عدة قصور ومساحتها 4140 كلم2 وعدد سكانها 9400 نسمة .

وللعلم فإن بلدية بودة تبعد عن مقر الولاية أدرار ب 25 كلم وموقعها في الناحية الغربية للولاية يحدها من الشمال بلدية أسبع وتسابيت ومن الشرق بلدية أدرار ومن الغرب بلدية تبلبالة وتندوف ومن الجنوب بلدية تيمي .

وتنقسم بلدية بودة إلى ثلاثة فروع هي :

- فرع بندراعو بودة .
- فرع لغمارة .
- فرع المنصور .

والجدول الآتي يبين هذه الفروع حسب القصور

الفروع	عدد السكان	عدد القصور	بعد الفروع عن مقر البلدية
بن دراعو	2935	03	1.5 كلم
لغمارة	2976	04	05 كلم
المنصور	3473	04	09 كلم

الجدول يبين فروع البلدية حسب القصور

حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي 84 .365 المؤرخ في 08 ربيع الأول 1405 الموافق ل 01 ديسمبر 1984 المحدد لقواعد إنشاء بلدية بودة وتنظيمها وسيرها .

المبحث الثالث : سياسات تسيير الموارد البشرية بالبلدية

المطلب الأول :واقع التوظيف ببلدية بودة

إن إدارة بلدية بودة كغيرها من الإدارات الرسمية في الدولة تتبع سياسة واضحة في التوظيف وذلك بالاستناد إلى المراسيم والقوانين والتشريعات المعمول بها حسب قوانين الوظيف العمومي التي تحتم على مختلف الإدارات إتباع عمليات قانونية من أجل التوظيف ولعل أهم قرار يظهر في ذلك :

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 محرم 1419 الموافق ل 25 ماي 1998 القاضي بتنظيم مسابقات على أساس الاختبارات المهنية **لمختلف** الأسلاك والموظفين في قطاع البلديات .

أو المرسوم رقم 293/95 المؤرخ في 30 سبتمبر 1993 وبالأخص منه المادة 11 والمتعلقة بكيفيات تنظيم المسابقات والانتخابات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية .

إن الدارس والباحث في شؤون بلدية بودة وكافة البلديات الأخرى يلتمس بأن هذه الإدارة وكغيرها من الإدارات الأخرى تتبع سياستين من أنواع التوظيف :

1- التوظيف المباشر: وهذا النوع يتم عن طريق تنظيم الامتحانات والمسابقات المهنية بعد إتباع الطرق القانونية من إعلان ونشر في الجرائد الرسمية وانتظار المدة القانونية والتي تتمثل في مدة 45 يوماً ثم إجراء المسابقة وبعدها إعلان النتائج للفائزين.

2- التوظيف الغير مباشر :وهذا النوع يكون بصفة التعاقد، إما بإمضاء عقود مفتوحة مع إدارة البلدية أو عن طريق التوظيف في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل للطلبة الحاصلين على شهادة تقني سامي أو شهادة لسانس أو المهندسين.

كما يوجد هناك نوع آخر من التوظيف وهو التوظيف في إطار برنامج الشبكة الاجتماعية وهؤلاء الأشخاص المعنيون بهذا النوع لا يتحدى أجرهم 3000.00 دج شهريا .

- إن واقع التوظيف في هذه البلدية يعاني من مشاكل عدة لعل أهمها نقص الإطارات اللازمـــة لتسيير الإدارة وذلك نظرا لنقص المناصب الواجب فتحها لذلك .

- انعدام الإطارات المتخصصة لشغل المناصب المناسبة ،فبعض المناصب التي تتطلب خبرة مؤكدة وتخصص واضح يديرها مسيرين لا علاقة لهم بالتخصص كمسيري قطاع الأجور والمحاسبة ، البناء والتعمير ،المخازن .....الخ .

وهذا ما يعيق التسيير الحسن لهذه الإدارة ويجعل عملها أكثر صعوبة وتعقيدا .

المطلب الثاني :سياسة التدريب في بلدية بودة

لقد كانت ولازالت بلدية بودة إحدى أولى الإدارات العمومية التي تحرص على أن يكون عمالها ذو كفاءة مهنية معتبرة وذلك لأجل ضمان التسيير الفعال والجيد لإدارة هذه البلدية وحرصا منها على تطبيق ذلك فهي كغيرها من مختلف إدارات الجماعات المحلية تزاول سياسة التكوين والتدريب بالمعهد الوطني لتكوين إطارات وأعوان الجماعات المحلية بولاية بشار.

يقوم هذا المعهد بإعطاء دروس وبرامج تكوينية مبرمجة لضمان العملية التسيرية بالبلدية من برامج في المحاسبة والمالية ، البناء والتعمير ، النشاط الثقافي ، الحالة المدنية ،دروس في القانون والعمليات الإدارية ، دروس في تسيير الموارد البشرية كلا حسب تخصصه،وهذه العملية التكوينية تتخذ صفة الإجبار ،فالعامل ليس مخيرا في العملية بل كل ملزم بالتكوين والرسكلة لمدة 21 يوما حسب البرنامج المسطر لهذه العملية .

- إن هذا المعهد ورغم المسافة الطويلة التي يبعدها عن الولاية 620 كلم ويبقى صرحا جهوياً تابعا للجماعات المحلية فهو بكونه جهوياً يضم ولاية أدرار ، بشار ، تندوف وولاية النعامة وهو يقوم بدوره ولازال القائمون على تسييره يطمحون إلى أن يكون له دور أحسن في العملية التسييرية لعمال القطاع والإدارات المحلية إذ يستخدم تقنية المعلومة وإدخال نظام الإعلام الآلي والحرص منه على توافر شبكات آلية في كل مؤسسة لضمان التسيير الحسن والفعال وإدخال الشفافية في العملية التسييرية لقطاع الجماعات المحلية.

- يعتمد هنا المعهد على برنامج مسطر وممنهج بطريقة علمية صادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية وفق أطر وقوانين إدارية تسييرية لإدارة مختلف مؤسسات تسيير الجماعات المحلية حيث يقوم بإجراء إختبار مهني عند نهاية كل دورة تكوينية يتحصل الفائزون فيها على شهادات مهنية تثبت قيامهم بالتكوين والرسكلة هذه العملية الأخيرة لها دور في ترقية المعنيين بالتكوين

إن إدارة البلدية وكغيرها من مختلف الإدارات الأخرى لا تتوفر على وسائل مادية ولا مالية أو بشرية لإجراء العملية التكوينية بنفسها إذ يبقى هذا الإجراء تابعا ومتحكما فيه من مديرية الإدارة المحلية بالولاية وهو ما يجعل الأمر أكثر صعوبة وتعقيدا .

المطلب الثالث : سياسة الأجور ببلدية بودة

إن حاجة الفرد العامل للدخل يعد وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الأجور لتعويض الأفراد العاملين وطرق دفعها.

وإدارة بلدية بودة تعتبر كغيرها من الإدارات العمومية في الدولة تنتهج سياسة دفع الأجور على أساس تحديد مكونات

إذ يتكون أجر العامل من مجموعة العوامل المتمثلة :

الأجر القاعدي للعامل ، الخبرة المهنية ، الدرجات ، الشهادات ، تعويض الأولاد ، التمدرس بالإضافة إلى اقتطاعات التأمين والضرائب إلى غير ذلك

وقد لاحظنا من خلال دراستنا لطريقة حساب الأجر أن الإدارة تتبع وبدقة عملية حساب الأجر إذ لمسنا أن أجر أكبر عامل في البلدية يصل حدود 48000.00 وتصنيفه 17 قسم 05 وأجر آخر عامل 12000.00 تصنيفه 04 قسم 03 كما أن إدارة البلدية تسعى جاهدة لتسديد أجور الأفراد العاملين في أوقاتها حرصا منها ومحافظة على الروح المعنوية لهؤلاء العاملين بغرض القيام بمجهودات أكبر وضمان استمرارية العمل وإن كان هناك بعض التأخرات في دفع الرواتب لبعض الأحيان وذلك ناتجا عن بعض الهفوات المتخللة للنظام المحاسبي في البلدية على غرار ما تشكو منه مختلف المؤسسات العمومية المختلفة للدولة وما لفت إنتباهنا خلال دراستنا لعملية الأجور في البلدية أن بعض العمال يلجئون إلى ممارسة بعض المهن الحرة خارج نطاق المؤسسة في إطار أوقات العمل كلجوء بعضهم إلى العمل في إطار المؤسسات المصغرة للقيام بنشاط البناء وأعمال المقاولات وهناك من يقوم بأعمال تجارية كالبيع والشراء وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن اجر العامل في هذه الإدارة قد لا يكفي لسد احتياجاته اليومية وهذا ما يضطرهم إلى القيام بأعمال أخرى .

المطلب الرابع : واقع التحفيز بإدارة بلدية بودة

إن نظام الحوافز الذي يعتبر في مضمونه مجموعة العوامل والقوى التي تثير الفرد نحو ممارسة سلوك معين أو مجموعة الوسائل التي نستطيع بواسطتها حث الأفراد العاملين على أداء واجباتهم بصورة أفضل ،فنظام الحوافز يعتبر وسيلة مهمة لرفع مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين عن عملهم وزيادة رغبتهم فيه .

وقد تبين من خلال دراستنا لطريقة حساب الأجر وعمليات دفع الحوافز لدى الأفراد العاملين أن هذه الأخيرة تكاد تكون منعدمة ذلك أن إدارة البلدية في واقعها لا تبني في مكونات الأجر لدى العامل هذه الحوافز نظرا لارتباط دخل العامل بعدد الساعات المعمولة في الشهر واليوم 08 ساعات في اليوم ولا يوجد أساس يبني عليه الحوافز غلا في حالة حساب المردودية التي تشكل 25 % من الراتب الخام للموظف .

وهذا الإجراء ينعكس سلباً على الروح المعنوية للأفراد العاملين في وقت وصلت فيه إدارة الموارد البشرية إلى أعلى مستوياتها التسيرية بجلب الفرد العامل نحو مؤسسته وجعله أكثر تقرباً منها بممارسة سياستها المماثلة .

فالحوافز بشتى أنواعها سواء كانت مادية أو مالية أو معنوية (تشجيعات شفاهية) تبعث نفساً وقوة في الفرد العامل من خلالها بخلق المبادرات المختلفة ويكون له دور أحسن في تسيير المؤسسة ومواصلة نشاطها بشكل أحسن .

المبحث الرابع: عراقيل تسيير الموارد البشرية بالبلدية

بالنظر إلى طبيعة البلدية موضوع الدراسة حيث أن وظيفة البلدية تتمثل في تقديم خدمات ذات طابع اجتماعي إداري، فالبلدية تتعامل مع المواطن في كل أوقات العمل فإنه من الضروري أن يكون هناك تواجد للأفراد العاملين وهو بتقديم الخدمات للمواطن لكن مشكل غياب العملين من أهم العراقيل التي يشتكي منها المواطن.

المطلب الأول :الغياب بالبلدية

لا تختلف أسباب الغياب في البلدية عن غيرها من الأسباب في المؤسسات الجزائرية لأن البلدية موضوع الدراسة تتبع نظاما خاصا للتعامل مع ظاهرة الغياب وما ينتج عنها من عراقيل للسير الحسن للمصالح ، وذلك يتمثل في أن البلدية تحتاط لتجنب أثار هذه المشاكل من خلال توفير أكبر عدد من الأفراد العاملين ، إضافة إلى التشديد في قبول المبررات الخاصة بالتغيب المقدمة من طرف العمال خاصة ما يتعلق منها بالشهادات الطبية وبعض المبررات الوهمية والغير شرعية .

من خلال الملاحظة والاستقصاء عن أسباب تغيب الأفراد العاملين في البلدية نجد أن أكثر من نسبة 80 % من أفراد العينة التي استجابت لعملية الاستقصاء ، يرجعون أسباب غيابهم إلى ظروف صحية خارجة عن نطاقهم ، إلا أن الواقع يكشف عن أسباب أخرى للتغيب أهمها :

* قلة المواصلات وبعد مقر العمل عن مقر السكن .
* عادات وتقاليد المنطقة التي تتميز بتنظيم تظاهرات ثقافية تقليدية وتشجيعية .
* المشاكل الاجتماعية والمناسبات العائلية .
* طبيعة العمل وطبيعة الظروف التنظيمية للعمل .

ويمكننا القول أن غياب الفرد العامل من شأنه أن يؤدي إلى بعض الآثار السلبية على مجموعة العمل التي يعمل فيها ومن أهم الآثار ما يلي :

* ارتفاع مستوى مسؤولية العمال الحاضرين وارتفاع مستوى المهام وبالتالي ترتفع نسبة التغيب نتيجة للتهرب من المسؤولية وعدم الرغبة في القيام بأعمال الآخرين .
* إلغاء بعض المهام وحدوث اضطرابات في برنامج العمل .
* اضطراب العمل في بعض المصالح المرتبطة بالمصلحة التي ينتمي إليها الفرد المتغيب وتتعامل إدارة البلدية جاهدة بكل الظروف والوسائل من اجل التقليل من ظاهرة الغياب وضمان استمرارية العمل من اجل المصالح العامة للمواطن ومن السير الحسن لمصالحها الخاصة .

وإدارة البلدية تقوم بعدة طرق للحد من هذه الظاهرة وهو تطبيق القانون بصرامة لمواجهة هذه الظاهرة ومحاربتها .

* تقديم تحذيرات شفوية وكتابية وتقديم بعض العقوبات إلى المخالفين وفي حالة الاستمرار يحال المتغيب على المجلس التنفيذي للفصل فيه .

كما أن رئيس المجلس الشعبي البلدي قد وضع لائحة أو مذكرات تحذيرية في لوحة الإعلانات في مدخل البلدية تأمر العمال الإداريين وكافة العمال بالالتزام أماكن عملهم في أوقات العمل الدائمة مع احترام أوقات الدخول والخروج .

المطلب الثاني :دراسة مشاكل الموارد البشرية بالبلدية

لإدارة الموارد البشرية بالبلدية مشاكل كثيرة أهمها :

1) نقص الإطارات المؤهلة مثل حاملي الشهادات الجماعية .

2) نقص الخدمات المقدمة للعاملين مثل السكن، النقل، الإيواء .

3) نقص الدورات التكوينية التي تساعد على رفع الكفاءة المهنية لدى العمال الإداريين .

4) نقص الأجهزة الملائمة كأجهزة الإعلام الآلي هذا العنصر الذي أصبح ضروري في السير الحسن للإدارة وكذا عدم تسديد الرواتب في آجالها المحددة .

5) عدم وجود حوافز لا مادية ولا معنوية من أجل رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين .

6) هناك مشاكل قائمة بين العمال في حد ذاتهم .

وهذا ما يدفعنا للقول بأن العمال البسطاء والأقل أجراً أكثر انخفاضا للروح المعنوية وأقلهم رضا على العمل وهذا نظراً للتزايد الملاحظ في معدل التغيب لهذه الفئة فإنه من الضروري على إدارة البلدية متابعة مشاكل هذه الفئة والبحث على الحلول ومعالجتها .

المبحث الخامس :دراسة فعالية الروح المعنوية للأفراد العاملين في بلدية بودة

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتميز بخصوصياتها المعقدة في مختلف أنشطتها ذلك أن هذه الإدارة تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بسلوكيات وتوجيهات معقدة ، فمن الصعب جدا على مسير الموارد البشرية في أي مؤسسة خاصة إذا كبر حجمها أن يلم وأن يكون على دراية وعلم بتوجهات كل أفراده العاملين ، هؤلاء الأفراد ذو المشاعر والأفكار والتوجهات المختلفة لذا وجب على الفرد القائم على تسيير الموارد البشرية أن يكون متمحصاً بفنون التسيير الإداري والعلمي لهذا العمل وكما يلاحظ أن كل الوظائف الأخرى للمؤسسة تتميز بطبيعة خاصة فمثلا مصلحة المحاسبة تتعامل مع الأرقام ومصلحة التخزين تتعامل مع المواد .....الخ ، لكن مصلحة الموارد البشرية تتعامل مع الأفراد البشرية لكل واحد منهم خصوصياته وتوجهاته الفكرية وتركيبته الفيزيولوجية وبيئته الإنتمائية ومعتقداته الدينية وهذه أمور تعقد وتزيد من صعوبات القائم على تسيير الموارد البشرية .

ولقد إرتأينا من خلال هذا المبحثان أن نسعى جاهدين وقدر الإمكان على وضع ولو صورة تركيبية بسيطة لدراسة فعالية وأثر الروح المعنوية للفرد العامل ببلدية بودة وكيف تستخدم الإدارة فنونها ومهاراتها المختلفة لتكييف الروح المعنوية للفرد العامل وجعله أكثر تشبثا بعمله حتى وإن قل ونقص جهد وأثر الإدارة في ذلك إلا في بعض الحالات المختلفة.

إن الأفراد القائمين على تسيير الموارد البشرية ببلدية بودة لا زالوا يستعملون في أسلوبهم الإداري مصطلح ((مصلحة المستخدمين)) بدلا من ((مصلحة الموارد البشرية))، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هذه الإدارة لازالت في عهدها الكلاسيكي الذي ما زال يتخذ الفرد العامل كمستخدم أي كوسيلة في اليد يتحكم فيها ويتم تدويرها كما يشاء المسئولين .

إن العلم الحديث الذي سمى العامل بالمورد البشري بدلاً من المستخدم يكون بذلك قد أولى هذا العامل مكانة تحسيسية تجعله يقوم بوظيفته بدرجة أقوى وبنشاط أكثر ، فكلمة مورد ((ressource)) تنبأ أن هذا العامل له عطاء ويتربع على مكانة مهنية ذات قيمة ووزن في نشاطه عل عكس كلمة مستخدم ((employeur)) تشبهه بالإدارة أو الوسيلة وبالتالي فهو أقل وزنا ودرجة وعطاء.

المطلب الأول: عرض صورة ميدانية للروح المعنوية للأفراد العاملين ببلدية بودة (الجانب المعنوي)

إن إدارة بلدية بودة وكغيرها من الإدارات المختلفة، تلفة في الدولة والتابعة للجهاز الإداري العمومي وخاصة منها ما يتعلق بتسيير القطاع المحلي لا تتوافر على أفراد مسيرين للموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة التي تسعى جاهدة إلى دراسة ومراعاة الروح المعنوية للأفراد العاملين ومتابعة توجهاتهم وشعورهم حتى يتم من خلاله بناء معطيات ورسم خطط تسييرية تتماشى مع توجهات الفرد العامل بالبلدية

ولقد تبين لنا من خلال مجالسة الأفراد العاملين بالبلدية على مختلف شرائحهم ورتبهم وأصنافهم أن الفرد العامل بالبلدية لا يولي الأهمية البالغة حتى يكون قيمة تسييرية تفرض مكانتها في العمل ، حيث كما قال بعضهم أن الفرد بهذا القطاع ليس مطالب بنوعية عمله أو طريقة أدائه بل المهم أن يكون النصاب الساعاتي كامل (08 ساعات) ولا يهمه طريقة الأداء لأن الإدارة لا تراعي مشاعرهم ودرجة روحهم المعنوية و بالتالي فالكل مطالب بأداء وظيفته وفقط .

إن طريقة دفع العلاوات (المردودية) التي تحتسب كل ستة أشهر لا يعتبرها العمال عنصر هام وجاد في تسوية درجة روحهم المعنوية التي كما يقولون أنها يجب أن تشمل كل الميادين التسييرية من توظيف وتكوين وأجور .....الخ وكرد من مسئولي الموارد البشرية من الإدارة ومن الطاقم الإداري .

أن إدارة البلدية تسعى جاهدة ومن خلال خططها التسييرية وصنع برامج ورسم خطط وأهداف يكون الفرد من خلالها أكثر كفاءة وذا روح معنوية عالية وذلك ما يتجلى في الأهمية التي توليها الإدارة للفرد بالرفع من أجور العمال وتحسين مستوياتهم التعليمية والتكوينية بفرض برنامج للتكوين ووضع مستويات تعليمية مثلا : بعض المناصب لا يشغلها من كان ذو مستوى تعليمي معين أو ذا درجة معينة .....الخ .

وإضافة إلى ذلك إدماج الخدمات الإجتماعية في التسيير كل ذلك بغرض رفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد .

المطلب الثاني :دراسة الروح المعنوية في وظائف إدارة الموارد البشرية ببلدية بودة

الفرع الأول : دراسة الروح المعنوية في العملية التكوينية للأفراد العاملين بالبلدية

إن العملية التكوينية التي تقوم بها إدارة البلدية لأفرادها العاملين من أجل رفع مستوى كفاءتهم تدخل في نطاق رفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد ذلك أن الفرد عند استدعاءه لإجراء الرسكلة أو العملية التكوينية يحس بأن الإدارة توليه درجة من الأهمية .

إن الفرد العامل بالبلدية والذي قضى مدة تكوينية وبعد استفادته من هذه الدروس المقدمة والبرامج المشروحة أثناء العملية التكوينية وبعد رجوعه إلى عمله يشعر بأنه يؤدي وظيفته على أحسن وجه وأكمل طريقة وبالتالي فهذا ما يجعله يندفع أكثر نحو عمله لكن ما يلاحظ في هذه الإدارة أن العملية التكوينية مقتصرة على أفراد معينين بغض النظر عن الأفراد العاملين ذو الدرجات المنخفضة وبالتالي فهذا قد يؤثر سلبا على روحهم المعنوية .

وقد كان اقتراحا من أن تكون العملية التكوينية تشمل كل الشرائح والأصناف حتى يكون الهدف أسمى والغاية أنبل وذات فائدة أكبر للحفاظ أكثر على درجة الروح المعنوية للفرد العامل بهذه الإدارة.

الفرع الثاني :دراسة الروح المعنوية في عملية دفع الأجور والعلاوات للفرد العامل ببلدية بودة .

إن الأجر مكافئة للفرد العامل على المجهود الذي قام به خلال مدة زمنية معينة إن إدارة البلدية وخصوصا منها الجهة المسئولة عن دفع رواتب العمال وبغرض المحافظة على الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد تسعى جاهدة إلى دفع أجورهم

ومستحقاتهم في وقتها المناسب حتى لا يكون هناك تعطيل لمصالحهم وشؤونهم مما قد يؤثر سلبا على نشاطهم وكفاءة عملهم .

لكن ما يلاحظ بهذه الإدارة أن بعض الفئات الدنيا تشكي من ضعف مرتباتهم وعدم كفايتها لسد احتياجاتهم ونشاطاتهم وبالتالي فهم يطالبون دائما بزيادة مرتباتهم حتى يكون نشاطهم أحسن وروحهم المعنوية أكثر حيوية وأكثر اندفاعا وانضباطا نحو أعمالهم .

إن إدارة البلدية بوضعها لنظام العلاوات والحوافز تسعى من خلاله لزيادة حيوية أفرادها العاملين أكثر بإتباع هذا النظام، فكل الأفراد يسعون إلى الحصول على العلاوات بالقسط الكامل وقد كان اقتراحا منا أن تكون هناك علاوات وظيفية فمثلا علاوة الانضباط، علاوة الأداء .....الخ حتى تكون العملية أحسن وأشمل .

المطلب الثالث : عرض صورة ميدانية للروح المعنوية للأفراد العاملين (من الجانب النفسي)

يمكننا أن نقول أن الروح المعنوية بالبلدية متوقفة على مدى إرضاء العامل وتلبيه حاجته النفسية المختلفة فلاشك أن الروح المعنوية مرتبطة بعدة عوامل أساسية سبقت الإشارة إليها ومن خلال مقابلاتنا الميدانية لعمال البلدية تم الوقوف على النقاط التالية التي نعطي في مجملها أثار الروح المعنوية على الجانب النفسي .

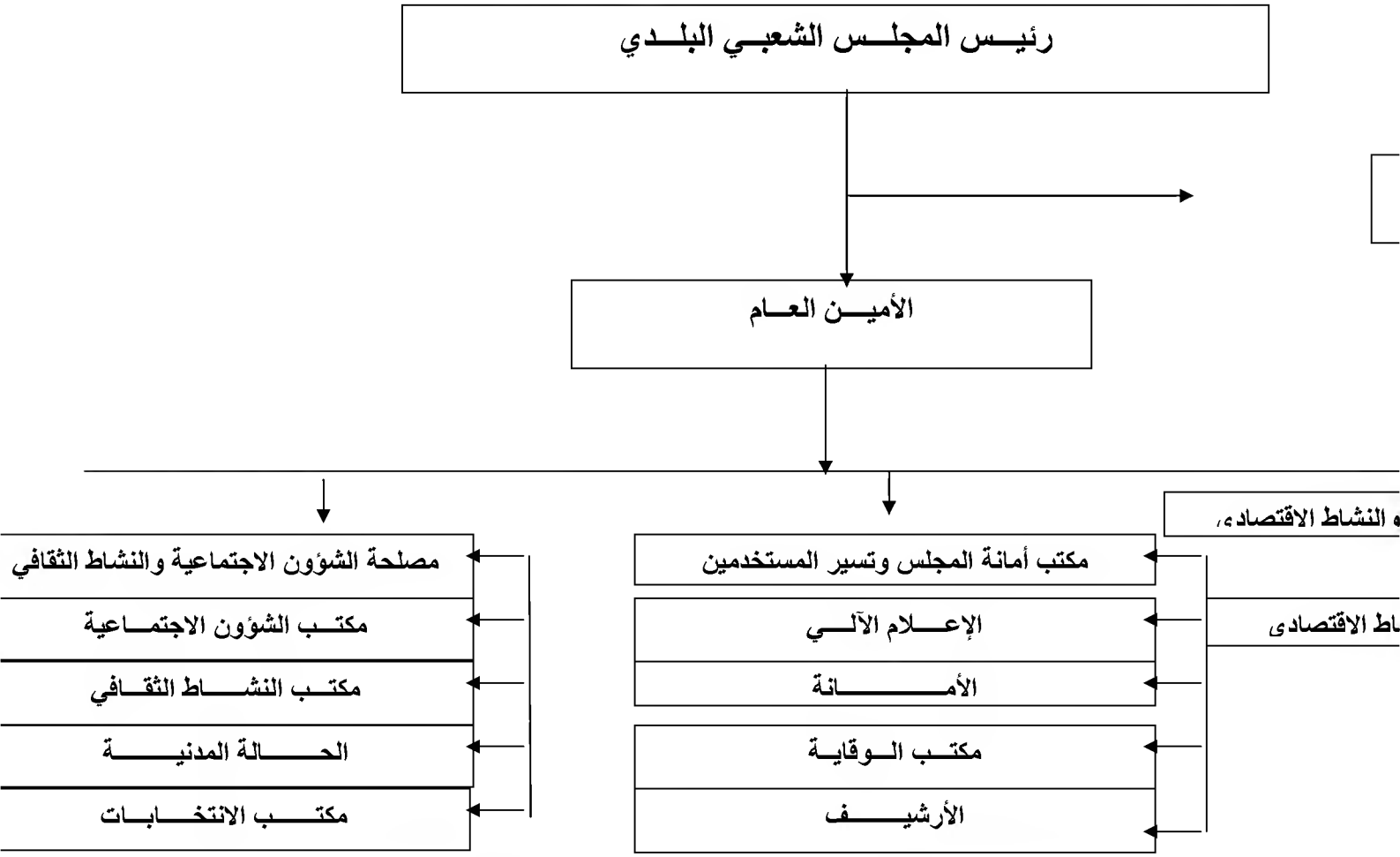
لقد اجمع معظم العمال الذين تمت مقابلتهم على دور وأهمية بيئة ومناخ العمل كعامل محدد أساسي للحوادث، حيث أن العامل الذي يقع تحت ظروف الضغط والتوتر يكون أكثر عرضة للوقوع في الحوادث والأخطاء وهذه التوترات لا توفر له الحرية المطلقة للتفكير وإعطاء الأحسن .

لقد عبر معظم عمال البلدية عن شعورهم نحو عملهم بأنه الوسيلة الأساسية للحصول على الأجر وإشباع الحاجات النفسية وإبراز واثبات ذاتهم وتحقيق انتمائهم للمجتمع وهو ما يؤكد بان الإنسان عامة لا يسعى فقط للحصول على الأجر فقط ولكنه يعمل لحاجته للانتماء وتحقيق ذاته .

يذهب غالبية العمال إلى ضرورة أن يكون جو العمل مفعم بالمكافاءات على ما يبذله العامل من جهد، يجسد من خلاله مناخاً بسيكيولوجياً يضمن الراحة والصحة النفسية للعامل وهو ما تؤكده نظرية الحرية والأهداف التي تنص على أن مناخ العمل الذي يتمتع بالفرص السيكولوجية يميل إلى تحقيق أسس ودعائم الصحة النفسية للعامل .

يصرح معظم العمال أنهم في رغبة إلى الاحترام والتقدير واحترام بعض الأمور الضرورية مثل القيادة الديمقراطية في البلدية والتشجيع كلها أبعاد نحو تحقيق الصحة النفسية، فالقيادة الديمقراطية مثلا تساعد العمال للشعور بالطمأنينة والأمن النفسي وتشجيع كل فرد على الأداء برأيه مما يتيح للعامل حرية العمل والولاء للقيادة وخلق جو من الأمل النفسي بالتفرغ للعمل الجاد.

وخلصتنا لكل المقابلات التي أجرينها يمكن القول أن الاهتمام بالروح المعنوية العالية للعمال لا يضمن الفوائد الاقتصادية والسير الحسن للعمل فحسب وإنما يعود أيضا بفائدة كبيرة على خلق جو نفسي مستقر يبرز من خلاله التخلص من مختلف الأزمات التي تواجه العمال في حياتهم اليومية داخل وخارج العمل.



الهيكل التنظيمي للبلدية

الخاتمة

خـــاتمـــــة

إن تسيير الموارد البشرية يعتبر من أهم الوظائف الملقاة على المؤسسة أو الإدارة ولقد أجمعت كل الدراسات النفسية والبشرية أن العامل يتركب من مزيج معقد من العادات والتوجهات والتصرفات التي لا بدّ وأن يكون لها انعكاس مباشر أو غير مباشر على طريقة أداء عمله وبالتالي فقد خلص الباحثون إلى ضرورة أن يكون مدير الموارد البشرية على دراية وعلم بفن تسير الموارد البشرية الذي يستخدمه الفرد العامل في مجمله كمورد أساسي من موارد المؤسسة، كما أن ضرورة توفير مناخ يستجيب لحاجات الفرد الإنسانية والأساسية التي يتمنى أن يحصل عليها حتى يكون أكثر أماناً وكفاءة في عمله . وذلك زيادة على ضمان جو ملائم يحقق مستوى الرضى ويبعث على الصحة النفسية لهذا العامل من أجل إعطاء دفع أكبر نحو العمل ومنتوج أكثر .

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال المقابلات الميدانية التي تخللتها النقاشات التي أجريت على أرض الواقع توصلنا إلى أن العامل بإدرة البلدية يتطلع إلى مستقبل أحسن وذلك بالمطالبة بضرورة إدخال علم نفس العمل في ميدان العمل وذلك أملاً في بعث روح العمل لدى هؤلاء العمال الذين يرغبون في أن يكون مسيروهم على علم ودراية بالطرق التنظيمية الحديثة للتعامل مع الفرد كمورد أساسي من موارد المؤسسة . كما يجب أن تكون لهم روح الديمقراطية وروح المبادرات حتى يكون العامل أكثر صحة نفسية .

وعليه يمكن القول أن الاهتمام بالروح المعنوية العالية للعامل لا تضمن الفوائد الاقتصادية للعمال كالأجر، العلاوة، والعطل، والسير الحسن فقط، وإنما تعود بضرورة توفير جو نفسي مستقر يبرز من خلاله التخلص من مختلف الأزمات التي تواجه العمال في حياتهم اليومية، لم يعد هناك شك في دور أهمية المورد البشري في نجاح المشاريع مع اختلاف أنشطتها، الآن هذا المورد سيصبح تكلفة بدون عائد إدا لم يتمكن المسيرون من استغلاله بالطرق العلمية الحديثة.

وخلاصة لكل ما تقدم، وكنتيجة لبحثنا هذا الذي اشتمل على جزئيين تقدم فيه الجزء النظري بعرض كل مفاهيم ومقتضيات الروح المعنوية التي تعتبر أحد أهم المحاور الأساسية التي تبنى عليها الدراسات النفسية للعمال في إدارة الموارد البشرية، وجزء آخر تطبيقي انتهجنا فيه منهجاً استقصائياً اشتمل عينات مختلفة من الإدارة محل الدراسة وهي إدارة بلدية بودة حيث أثبتت هذه الدراسة أن العمال وعلى اختلاف مناصبهم ومراكزهم في البيئة العمالية جديرون بدراسات نفسية تجعل من روحهم المعنوية طريقة التي تجعلهم يؤدون عملهم أكثر قناعة وأحسن أداء . وهنا يطرح السؤال .

كيف يمكن التنبؤ باتجاهات العمال ؟ وما هي الطرق التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أو للمسيرين إتباعها ؟

قائمة المراجع

1-د.صلاح الدين محمد عبد الباقي -إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية مصر الطبعة 1999-2000

2-د.أحمد ماهر -إدارة الموارد البشرية ،الطبعة 1 ،سنة 1999 ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان .

3-أ.نظمي شحادة وآخرون ،إدارة الموارد البشرية،الطبعة 1 ،سنة 2000 ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان

4-د.علي السلمي -إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،الطبعة الثالثة1985،مكتب غريب للطباعة القاهرة مصر

5-د.مصطفى نجيب شاوش -إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ،الطبعة 2000 دار الشروق والتوزيع عمان الأردن .

6-د.حسين حسن عمارة -إدارة شؤون الموظفين (المبادئ والأسس العامة والتطبيقات) ،الطبعة 1995 مطبعة معهد الإدارة العامة السعودية

7-د.خالد عبد الرحيم الهيثي ،إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) الطبعة 1999 .

8-د.عادل حسن ،إدارة الأفراد ،الطبعة 1995 ،مكتب الإسكندرية للكتاب

9-مذكرة ،تسيير الموارد البشرية كعنصر لرفع الكفاءة الإنتاجية ،الطبعة جوان 1999 ،المعهد الوطني للتجارة ،غير منشورة .

10-د.عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي المهني، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر

11-د.عبد الرحمان العيسوي ،علم النفس والإنتاج ،الطبعة 2003 ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية مصر .

12-د.محمد جمال كيماوي ،دراسات في علم النفس ،الطبعة 2003 ،دار الغرب للنشر والتوزيع الإيداعي القانوني .

13-د.كامل محمد محمد عويضة ،علم النفس الصناعي ،الطبعة 1996 .

14-أ.بني جابر ،علم النفس الإجتماعي ،الطبعة الأولى 2004 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن .

15-د.محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ،الإسكندرية مصر .

حصريا و على موقع بحـــر الانـــساب

تم تحميل هذا الملف من
موقع بحـــر الانـــساب
www.bahr-ansab.com
تحت اشـــراف
حسوني محمد عبد الغني الادريسي
ولاية ادرار

للتواصل
HASSOUNIGG@HOTMAIL.COM
hassouni63@yahoo.com
bahransab@gmail.com